

Nordens hus och institut

En utvärdering av mål, verksamhet och resultat





Nordens hus och institut

En utvärdering av mål, verksamhet och resultat

Kim Forss

Nordens hus och institut
En utvärdering av mål, verksamhet och resultat
Kim Forss

ISBN 978-92-893-2809-8 (PRINT)
ISBN 978-92-893-2843-2 (PDF)
ISBN 978-92-893-2810-4 (EPUB)
<http://dx.doi.org/10.6027/TN2014-545>

TemaNord 2014:545
ISSN 0908-6692

© Nordiska ministerrådet 2014

Layout: Hanne Lebech

Omslagsfoto: Carl-Henning Pedersen (1910-2007), Stjerne over by, Ravello, 1951.
Akvarel på papper, 39 x 51 cm. Carl-Henning Pedersen & Else Alfelts Museum
Fotograf Ralf T. Søndergaard

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/sv/publikationer

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

Förord.....	7
Sammanfattning.....	9
1. Inledning.....	11
1.1 Utgångspunkt – de nordiska husen och instituten.....	11
1.2 Skillnader och likheter.....	16
1.3 Utvärderingens syfte.....	18
1.4 Utvärderingsmetod.....	18
1.5 Avgränsningar och begränsningar.....	19
2. Institutionerna som verktyg för nordiskt kultursamarbete.....	21
2.1 Inledning.....	21
2.2 Strategier för kultursamarbete – verksamhetens relevans.....	21
2.3 Mål- och resultatkontrakt.....	26
2.4 Styrelsernas roll och arbetsformer.....	30
2.5 Finansiell styrning.....	33
2.6 Sammanfattning.....	34
3. Verksamhetsanalys.....	37
3.1 Inledning.....	37
3.2 Festivaler.....	38
3.3 Utställningar.....	39
3.4 Möten.....	41
3.5 Kontinuerligt arbete.....	43
3.6 Programadministration.....	44
3.7 Verksamhetskategorier och fokusområden.....	46
3.8 Geografisk spridning.....	48
3.9 Sammanfattning.....	50
4. Intressentanalys, resultat och nytta.....	51
4.1 Inledning.....	51
4.2 Kvalitet i verksamheterna.....	51
4.3 Synlighet.....	54
4.4 Nordisk nytta.....	55
4.5 Utvärdering.....	59
4.6 Sammanfattning.....	60
5. Verksamhetens volym.....	61
5.1 Inledning.....	61
5.2 Verksamhetens omfattning.....	61
5.3 Verksamhetens faktiska volym.....	62
5.4 Katalytiska effekter.....	65
5.5 Effektivitet.....	67
5.6 Sammanfattning.....	68

6. Slutsatser och rekommendationer.....	69
7. Referenser.....	73
8. Summary.....	75
9. Bilaga.....	77
9.1 Bilaga 1. Uppdragsbeskrivning för utvärderingen.....	77
9.2 Bilaga 2. Intervjulistan.....	78

Förord

Utvärderingen av Nordens hus och institut har varit en utmanande och spännande uppgift. Den har genomförts relativt snabbt, men det är uppenbart att det som görs vid husen och instituten egentligen förtjänar mer tid för att göras rättvisa. Det är mångfacetterade projekt och program, och de syftar som regel till att uppnå mål som är viktiga och angelägna. Gången från en aktivitet till att åstadkomma någon form av nordisk nytta är lång och krokig – men ibland väldigt rak. Det varierar. Det har inte alltid varit lätt att göra dessa bedömningar, och utan hjälp hade det inte gått alls. Jag vill särskilt nämna det stöd jag fått från:

- Nordiska ministerrådets kansli och särskilt från Michael Matz som försett utvärderingen med bakgrundsinformation och som besvarat frågor om allt från grundläggande statistik, finansiering, styrning och resultatrapportering, mm.
- Ämbetsmannakommittén för Kultur, ÄK-K, som givit synpunkter och besvarat frågor kring utvärderingen.
- Ledningen för husen och instituten, där särskilt de fem direktörerna Max Dager, Sif Gunnarsdóttir, Leise Johnsen, Åsa Juslin och Per Voetmann välkomnat mina besök och hjälpt till med kontakter och information om verksamheten.
- Styrelser och personal, samt olika externa intressenter i verksamheten, konstnärer, författare, m.fl. som tagit sig tid att besvara mina intervjufrågor.

Trots hjälp och goda råd finns det frågetecken och det har jag givetvis ansvaret för, liksom eventuella fel i rapporten. Ibland är det underliggande dataunderlaget oklart till sin karaktär och i samband med de nödvändigtvis subjektiva inslagen i värderingen används olika referensramar. Jag har försökt återge så många perspektiv som möjligt, samtidigt som min egen värdering ska framgå klart och tydligt.

Strängnäs i december 2013

Kim Forss

Andante-tools for thinking AB

Sammanfattning

Bakgrund

De nordiska kulturministrarna har beslutat att utvärdera de nordiska husen och instituten. Utvärderingen ska innehålla en analys av institutionernas verksamheter som syftar till att tydliggöra vad de nordiska kulturministrarna vill ha ut av de nordiska husen och instituten och vilken roll de kan spela i det nordiska kultursamarbetet.

Metod

Utvärderingen är genomförd av en extern och oberoende utvärderare mellan juli och november 2013. Den bygger på besök vid de fem institutionerna, intervjuer med styrelseledamöter, ledning och personal, samt externa intressenter. Styrdokument, årsredovisningar, interna utredningar och liknande material har analyserats.

Institutionerna och finansiering

Fem nordiska institutioner är föremål för utvärderingen; Nordens hus i Reykjavik, Nordens hus på Färöarna, Nordens institut på Grönland, Nordens institut på Åland samt Kulturkontakt Nord i Finland. De har ett anslag från NMR på 43 miljoner DKK 2013, och de senaste 10 åren har de erhållit 413 miljoner DKK, med en relativt jämn ökning som varit något högre än inflationstakten. Inför 2014 har NMR aviserat nedskärningar av anslagen. NMRs del av institutionernas budget är cirka 80 %, men det varierar avsevärt mellan dem.

Verksamhet

Utvärderingen särskiljer fem typer av verksamheter; (1) festivaler, (2) utställningar, (3) möten, (4) verksamheter, som bibliotek, administration av Nordiska rådets priser, information; samt (5) programadministration. Verksamheten är omfattande och dynamisk och har utvecklats snabbt. Institutionerna medverkar till cirka trettio festivaler, cirka 100 utställningar, cirka 250 möten, och genom KKNs program beviljas bidrag till närmare 600 utbytesprojekt. Det är en stor mängd aktiviteter som visar att man arbetar effektivt. En överslagsberäkning summerar till att cirka 335 000 personer kommer i kontakt med nordiskt kultursamarbete. Kvaliteten på verksamheten är hög. Nordens hus på Island och Färöarna är synliga och väl kända. När det gäller Grönland och Åland

syns verksamheterna, men få känner till själva organisationerna. Kulturkontakt Nord är visserligen känt i sin miljö, men inte allmänt känd som kulturinstitution i Finland/Norden.

Styrning

Styrningen av institutionerna är komplicerad; i en del fall detaljerad och kvantitativ, och i andra fall mera övergripande. Det framstår som en "tung" styrning i förhållande till verksamheten. Kombinationen av stadgar, mål- och resultatkontrakt, och övergripande strategier är omfattande och de olika dokumenten står inte alltid helt i överensstämmelse med varandra.

Nordisk nytta

Flera av institutionerna använder begreppet "nordisk nytta" på ett praktiskt hanterbart, och t.o.m. mätbart sätt. Eftersom effekterna, även i termer av nordisk nytta, är så olika beroende på vilken typ av verksamhet det gäller, är det svårt att avge ett samlat omdöme. Vad man med säkerhet kan säga är att nytta varierar beroende på temaområde. De skapar avsevärd nytta när det gäller temaområdena "Det unga Norden" och "Det kreativa Norden". När det gäller de återstående temaområdena – "Det hållbara Norden", "Det mångkulturella Norden" och "Det digitala Norden" ger verksamheten effekter, men antalet insatser som relaterar till områdena är relativt litet.

Rekommendationer

Utvärderingens rekommendationer fokuserar på tre områden; (1) effektivare och förenklad styrningen, (2) att nå ut till medborgare i Norden bortanför central-orterna, (3) balans mellan temaområde i strategin för kultursamarbete.

1. Inledning

1.1 Utgångspunkt – de nordiska husen och instituten

Det nordiska samarbetet är ett av världens mest omfattande regionala samarbeten. Det omfattar de nordiska länderna samt Färöarna, Grönland och Åland. Det nordiska samarbetet är politiskt, ekonomiskt och kulturellt förankrat. Den nordiska gemenskapen arbetar för ett starkt Norden i ett starkt Europa.¹ Det nordiska samarbetet avser att 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. Den här rapporten handlar om de fem institutioner som är Nordiska ministerrådets instrument för att förverkliga nordiskt kulturpolitiskt samarbete. De är:

- Nordens hus i Reykjavik (Norey).
- Nordens hus på Färöarna.
- Nordens institut i Grönland (Napa).
- Nordens institut på Åland (Nipå).
- Kulturkontakt Nord i Finland (KKN).

Förutsättningarna skiljer sig åt mellan dem vad gäller budget, personal, uppdrag m.m. Det finns också många likheter; husen och instituten är verktyg för att genomföra ministerrådets kulturpolitik, de har en organisationsstruktur med styrelser, ledning och personal som följer samma mall, de har mål- och resultatkontrakt för verksamheten. Rent praktiskt skiljer sig verksamheterna i flera avseenden, inte minst beroende på om organisationen bedriver verksamheten i egen byggnad. Allra viktigast är dock att omgivningen, vad gäller t.ex. befolkningens storlek, geografiska utspridning, och närvaro/frånvaro av annat kulturutbud formar verk-

¹ Nordiska ministerrådet (2010) Nordens hus och institut. Sid 14.

samheterna. Som en inledning på rapporten följer en kort presentation av respektive hus/institut.²

1.1.1 Nordens hus i Reykjavik

Byggnaden är ritad av Alvar Aalto och beskrivs som den minsta av hans monumentalbyggnader. Den är ett välbesökt resmål, som dra till sig många turister. Hjärtat i huset utgörs av det omfattande biblioteket med nordisk litteratur. Många islänningar som studerat i Norden håller kontakt med dessa länder genom biblioteket och dess tidskrifter. Genom samarbete med andra bibliotek på Island och genom beställningar når biblioteket läsare på hela Island. Det finns en omfattande verksamhet med både utlåning, berättande och evenemang för barn och ungdomar.

Islands universitet ligger vägg i vägg och det finns ett nära samarbete, t.ex. kring ett gemensamt miljöprojekt att rädda och bevara de fågelrika myrmarkerna kring Nordens hus. Samarbetet med universitetet har en lång historia, sedan huset grundades 1968 (45 års jubileum 2013) har lektorer i nordiska språk haft sina kontor på Nordens hus, och kafeterian har varit ett nav i studentlivet. Idag har den ersatts av den exklusiva restaurang Dill, som räknas som en av de främsta uttolkarna av det nya nordiska köket.

Nordens hus är väl känt i Reykjavik och på Island och har ett mycket gott rykte för kulturevenemang av hög kvalitet. Sannolikt har de flesta islänningar besökt huset, och för de som är intresserade av samtida kultur i någon form och bor i Reykjavik är det en plats man ofta går till. Under husets långa historia har verksamheten haft skilda fokusområden och det har inte alltid varit lika dynamiskt som under senare år. Det är många som menar att bredden, dynamiken, kvaliteten och omfattningen av aktiviteter aldrig varit så stor som under de senaste åren.

1.1.2 Nordens hus på Färöarna

Nordens hus på Färöarna invigdes för 30 år sedan (1983) och är i sig en konkret manifestation av nordiskt samarbete; norsk sten, svenskt trä, färöiskt grästak, finsk och dansk inredning, mm. Huset är ett givet turistmål och den enda kulturinstitutionen av sitt slag. Det rymmer flera

² Detta är inte en fullständig beskrivning av verksamheten och flera viktiga uppgifter och information om verksamheten är inte medtagna här utan följer senare i rapporten när olika funktioner diskuteras. För en utförligare beskrivning av husen och instituten hänvisas till deras hemsidor och deras eget informationsmaterial.

konserter salar och som mest kan drygt 600 personer få plats på golvet. När Färöarnas symfoniorkester spelar kan man ta en publik på 420 personer. Genom åren har det varit en tyngdpunkt på musik och Nordiska rådets musikpris administreras från huset.

Det finns än så länge få andra kulturorganisationer i Torshavn även om några vuxit fram sedan Nordens hus grundades. Det begränsar möjligheterna att starta upp aktiviteter som sedan kan förvaltas vidare av andra; en del aktiviteter som tidigare varit uppskattade har avslutats. Genom att det är en så oerhört stark aktör i det färöiska kulturlivet har de flesta invånare en relation till huset och som statistiken visar besöker många huset varje år.

Barn- och ungdomsverksamheten är även här framträdande och inte minst satsningen på musik ger många möjligheter att engagera ungdomar och unga vuxna. Genom ett program som "Listeypurin", som är ett samarbete med Kultur- och utbildningsministeriet och Färöarnas kommuner, når man ut till alla skolor och elever med kulturprogram. Det finns också berättardagar för unga, en biennal kallad "Ung i Färöarna", filmbidrag till Nordic Cool festivalen, och en musikalsatsning för gymnasier som drog cirka 7 000 besökare. Medan tyngdpunkten för Nordens hus i Reykjavik är språk och litteratur, ligger tyngdpunkten på Färöarna mera på musik.

1.1.3 Nordens Institut på Grönland (Napa)

Till skillnad från de ovan nämnda husen har Nordens institut på Grönland inte något eget hus. Istället har man kontor i kulturhuset i Nuuk, till ingen kostnad, och kan också använda kulturhusets lokaler för utställningar och andra evenemang. Nordens institut har en budget för att genomföra projekt i egen regi på samma sätt som de övriga institutionerna, men det hanterar också ansökningar om kulturutbyte mellan Grönland och resten av Norden. Varje år mottar man knappt 200 ansökningar av vilka cirka hälften beviljas.

Till viss del brottas alla hus och institut med utmaningen att nå en publik bortanför den plats det är beläget. Men avstånden på Grönland, bristen på kommunikationer och kostnaden på de transportmedel som finns, ställer Napa för helt andra utmaningar än de övriga, och man gör också betydligt större – och dyrare – ansträngningar att nå en publik på små orter runt om på ön.

Befolkningen på Grönland har inte bara kulturella band till det övriga Norden utan har också en stark samhörighet med ursprungsbefolkningen i Canada och Alaska. Därför är många av projekten inriktade på ge-

mensamma aktiviteter som de arktiska spelen och andra former för kulturutbyte. Det nordiska spelar roll i sammanhanget och det finns områden norr om polcirkeln i Sverige, Norge och Finland som har mycket gemensamt med Grönland, och samtidigt är de historiska banden till Danmark starka.

I den mån man kan tala om en tyngdpunkten i verksamheten så har Napa på senare år haft en rad ifrågasättande och utmanande samtida projekt, t.ex. om stadsplanering och byggande i Nuuk, om gayrörelsen, och om att vara ung på Grönland. Dans och teater framstår också som relativt dominerande.

1.1.4 Nordens institut på Åland (Nipå)

Initiativet till Nordens hus på Åland kom från den åländska föreningen Norden, men det tog drygt 14 år från en framställan till att instituten grundades (1985). Den åländska landskapsregeringen står för kostnaderna för utrymme och administration och för en tjänst, men programverksamheten finansieras av Nordiska ministerrådet och andra bidrag. Institutet har flyttat mellan olika lokaler och har nu kontorsutrymme centralt i Mariehamn.

Eftersom Åland har nära kopplingar till både Finland och Sverige finns det en större efterfrågan på att utveckla banden till de övriga nordiska länderna och även till de tre ovan nämnda husen/instituten. Överlag har det uppstått ett starkt nätverk för utbyte mellan husen och instituten. Det finns också ett särskilt intresse bland de autonoma områdena att utbyta erfarenheter av olika aspekter på självstyre. Det ger ett extra värde av de kulturella banden som utvecklas genom hus och institut.

Åland och Mariehamn har ett rikt kulturliv uppbyggt på frivilligorganisationer, men saknar institutioner som teatrar mm. Nordens institut har betytt mycket för att föra professionella aktörer till Åland och erbjuda den åländska publiken kontakter med konstnärer, författare, musiker och skådespelare från de andra länderna. Under 1990-talet spelade det baltiska utbytesprogrammet en viktig roll och gör så fortfarande, även om verksamheten var mest iögonenfallande just när de baltiska länderna brutit sig ur det sovjetiska väldet. Bland genrer har konsthantverk i olika former liksom musik och teater har dominerat verksamheten.

1.1.5 Kulturkontakt Nord i Helsingfors (KKN)

Den organisation som nu heter Kulturkontakt Nord bildades 2012 genom en sammanslagning av den dåvarande organisationen Nifin (som arbetade med projekt för kulturutväxling av samma karaktär som de ovan nämnda husen och instituten, inom områdena kultur, språk och utbildning) och Kulturkontakt Nord (KKN). Både gamla och nya KKN administrerade program för kulturutbyte, dvs. utannonserade möjlighet att söka pengar, mottog, bedömde och fattade beslut om bidrag, och tog emot resultatrapporter. Den kvalitativa bedömningen av ansökningar görs av särskilt utnämnda sakkunniga, med KKN som sekretariat. I den nya organisationen samlades verksamheterna under en ledning men dock inte under ett tak, program- och kommunikationsverksamheten finns i lokaler på Sveaborg men centralt i Helsingfors finns ett nordiskt bibliotek och kulturcentrum. KKN har också som mål att profilera det nordiska kultursamarbetet. Eftersom en så stor del av KKNs verksamhet handlar om att administrera NMRs olika program för kulturutbyte i hela Norden är organisationen som sådan inte jämförbar med de övriga fyra. Den del av verksamheten som utgörs av det gamla Nifin är dock – med några reservationer – jämförbar med t.ex. NAPA och Nipå, och även de två nordiska husen.

Till skillnad från de andra är KKN en mindre spelare på den kulturella arenan i Helsingfors än de är i sina sammanhang. Det innebär att det är betydligt svårare att nå ut och locka en publik till arrangemangen – det finns ett stort och konkurrerande kulturutbud. Vad gäller efterfrågan på medel är den stor, och det är bara knappt 20 % av ansökningar om medel ur de olika programmen som beviljas. Bland sådana som kan tänkas söka pengar är organisationen väl känd, men den är knappast känd bland allmänheten i Helsingfors och ännu mindre i Finland.

I det tvåspråkiga Finland har det nordiska kultursamarbetet en svår uppgift att nå ut på samma sätt och med samma effekt till de som har finska respektive svenska som modersmål. KKN når ut till befolkningen utanför Helsingfors genom publikationer och sociala medier, men det är sällan utställningar och andra arrangemang tas till andra samhällen i Finland. Genom åren har intressanta och värdefulla projekt initierats, men de återstår att engagera partner på ett sådant sätt att det byggs upp förutsättningar för sådana att ta över och vidareutveckla verksamheterna. Liksom på Island har biblioteket en central plats, och språk och litteratur utgör kärnan i verksamheten.

1.2 Skillnader och likheter

Beskrivningen ovan antyder skillnader i verksamheten, men samtidigt är det klart att det finns många likheter. Det finns starka nätverk mellan organisationerna och de flesta utställningar och andra aktiviteter cirkulerar mellan dem. När det gäller de praktiska förutsättningarna för verksamheten, t.ex. avseende publikunderlag, så skiljer det sig en hel del. Tabell 1 visar på några sådana avgörande skillnader.

Nuuk, Torshavn och Mariehamn har ett litet befolkningsunderlag. Men både Färöarna och Åland är små områden och de flesta bor inom några timmars avstånd. Det är betydligt svårare att nå ut till befolkningen på Grönland. Reykjavik och Helsingfors är relativt stora städer med ett kulturutbud och institutioner som kan vara samarbetspartner och som kan ta initiativ från de nordiska organisationerna vidare. KKN har dessutom hela Norden som det område man verkar i vad gäller programverksamheten. På de andra orterna står de nordiska organisationerna för en överväldigande del av kulturutbudet.

Tabell 1. Kontextuella faktorer som påverkar Nordens hus och institut

	Island	Färöarna	Grönland	Åland	Finland
Folkmängd	320 000	49 000	56 000	28 000	5 400 000
Befolkning i huvudstaden	120 000	17 000	15 000	12 000	600 000
Möjligheter att nå människor på andra orter i området	Relativt svårt, långa avstånd och liten befolkning i andra tätorter	Korta avstånd och inte alltför dyrt, liten folkmängd i andra tätorter	Mycket svårt och dyrt	Relativt enkelt, korta avstånd, bra infrastruktur	Relativt enkelt i jämförelse med övriga
Kulturinstitutioner	Har vuxit fram många andra aktörer sedan Nordens hus bildades	Några få andra aktörer	I stort sett inga andra	Frivilligorganisationer men få andra	Rikt och dynamiskt kulturliv, hård konkurrens om publiken
Närhet till andra nordiska länder	Långa avstånd och relativt dyrt i alla riktningar	Långa avstånd och dyrt i alla riktningar	Långa avstånd och mycket dyrt i alla riktningar	Nära till alla utom de tidigare nämnda	Nära, lätt att resa och låga kostnader

Tabell 2 visar uppgifter om organisationernas budget och verksamhetens omfattning. Det är en ögonblicksbild från 2013 och den reser en rad frågor som t.ex.: Hur kommer det sig att anslaget till verksamheten på Färöarna är så mycket större än övriga? Varför är det isländska bidraget till Nordens hus i Reykjavik så lågt? Varför är det färre anställda på Grönland? Varför ligger organisationerna där de ligger och varför finns det inga nor-

diska kulturorganisationer i de andra länderna? Är det en logisk fördelning av medel i förhållande till folkmängd i de olika områdena?

Svaret på den sista frågorna beror på perspektivet. Om man tänker bort historien och plötsligt har att fördela medel för nordisk kulturpolitik 2014 kanske man inte skulle välja att bygga upp just dessa institutioner. Men så fungerar det inte. Var och en av organisationerna har tillkommit på sina egna bevekelsegrunder och med sin egen historia. Den struktur vi idag ser har vuxit fram organiskt och som ett svar på efterfrågan och möjligheter. Det har lett till den struktur som nu finns och den har man som uppgift att förvalta vidare. Den inbjuder dock ständigt till frågor om verksamhetens utveckling.

Tabell 2. Jämförande uppgifter om Nordens hus och institut

	Nordens hus i Reykjavik	Nordens hus på Färöarna	Nordens institut på Grönland	Nordens institut på Åland	KKN
År när verksamheten startade	1968	1983	1987	1985	2012
Bidrag från Nordiska ministerrådet 2012	8 449 000	13 462 000	6 171 000	2 945 000	9 181 000
Budgetomsättning 2012	10 973 000	19 705 000	7 248 000	3 846 000	10 435 000
Antal anställda 2012	13	16	3	4	12
Fokusområden enligt mål- och resultatkontrakt	1. Barn & unga 2. Litteratur och språk 3. Internat. kunskap & kultur 4. Lokal kultur-kontaktpunkt 5. Nordisk mat 6. Långsiktig hållbarhet 7. Husets underhåll	1. Barn & unga 2. Vuxna 3. KKN och Nordiska rådets musikpris 4. Kultur och näringsliv 5. Husets underhåll	1. Barn & unga 2. Utväxling av kulturarrangemang mellan Grönland och Norden 3. Lokal kulturkontakt-punkt för KKN	1. Förmedling av nordisk konst och kultur till Åland samt kulturutväxling 2. Kulturell mångfald och interkulturell dialog 3. Barn & unga 4. Lokal kultur-kontaktpunkt	1. Mötesplats 2. Program 3. Profilerar det nordiska kultursamarbetet

Gällande KKN har utvärderingen en särskild utmaning i och med att institutionen först inledde sin verksamhet år 2012 som resultat av en sammanslagning av två tidigare nordiska aktörer: Nordens institut i Finland Nifin, som var en regelrätt ministerrådsinstitution och "gamla" KKN, som var ett administrativt organ för NMR:s program inom kulturområdet utan policy-skapande befogenhet. Den interna sammanslagningsprocessen har genomförts parallellt med införandet av den nya övergripande strategin för kultursamarbetet. Det kan inte

undvikas att en analys av verksamheten och kännedomen om institutionen blir lidande, särskilt vad avser jämförelser med andra institutioner med en mera stabil och långvarig förhistoria.

1.3 Utvärderingens syfte

Enligt uppdragsbeskrivningen för den här utvärderingen upplever Nordiska ministerrådet att institutionerna har en omfattande verksamhet av hög kvalitet men att det saknas en samlad dokumentation av deras betydelse för det nordiska samarbetet och vad de kan göra i framtiden. De nordiska kulturministrarna beslutade därför att igångsätta en utvärdering av de nordiska husen och instituten. Syftet med utvärderingen är att analysera institutionernas verksamheter för att tydliggöra vad de nordiska kulturministrarna vill ha ut av de nordiska husen och instituten och vilken roll de kan spela i det nordiska kultursamarbetet. Utvärderingen ska också värdera om institutionerna drivs effektivt, om det finns möjliga synergier genom ett ökat samarbete mellan institutionerna på kulturområdet samt identifiera möjligheter till högre grad av nationellt engagemang och möjlig medfinansiering. Uppdragsbeskrivningen för utvärderingen återfinns i bilaga 1.

1.4 Utvärderingsmetod

Utvärderingen påbörjades i juli 2013 och blev klar i november. Den har omfattat 6 veckors arbete, varav 3 veckor för besök vid institutionerna. Utvärderingsmetoderna är:

- Besök vid vart och ett husen/instituten och i samband med det intervjuer med representanter för styrelser, ledning och personal, kulturpolitiska företrädare, samarbetspartner i olika organisationer som skolor och universitet, författarförbund, festivalarrangörer, teatrar, mm. samt deltagare i olika aktiviteter. Sammanlagt intervjuades ett sjuttiototal personer. Intervjulistan återfinns i bilaga 2.
- Analys av dokument som verksamhetsplaner, mål- och resultatkontrakt, årsredovisningar, projektplaner, informationsmaterial om verksamheterna, tidningsartiklar, de kulturpolitiska strategierna. Källorna redovisas fortlöpande i fotnoter och återfinns samlat i bilaga 3.

Intervjuerna har genomförts som öppna men strukturerade, dvs. de har följt ett intervjuprotokoll men med utrymme för utveckling och fördjupning av frågor beroende på den intervjuades bakgrund. Så har t.ex. en del politiker och styrelseledamöter följt ett instituts utveckling sedan start, medan andra varit helt nya. Några externa intressenter har kanske inte känt till så mycket om husen och instituten annat än just den verksamhet de själva varit med vid, och då har det specifika fallet spelat större roll i intervjun än en mera generell diskussion. Intervjuerna har dokumenterats genom anteckningar.

Urvalet av personer har gjorts av mig. Jag har dock bett om förslag på personer att tala med och direktörerna för husen och instituten har lämnat sådana "bruttolistor" på personer. I en del fall har jag kompletterat det med andra personer som jag ansåg borde kunna bidra med perspektiv på verksamheten.

Det finns en del statistik om besök på utställningar, vid husen, och på olika evenemang. Jag har använt den statistiken, men har också bedömt att den i stort sett inte är tillförlitlig. Där jag citerar statistik om besöks-siffror har jag kompletterat med kvalitativa bedömning som justerar siffrorna – ibland uppåt och ibland nedåt. Det har inte funnits möjligheter att generera egen statistik inom den här utvärderingen.

Ett första utkast till rapport sändes på remiss till organisationerna och till nordiska ministerrådet. Syftet var att korrigera faktafel och ge möjlighet att förtydliga diskussion och slutsatser. En utvärdering ska vara värderande och medan underlaget ska vara oemotsägligt så innehåller det värderande omdömet ett mått av subjektivitet. I den mån de utvärderade organisationerna anser att andra värderingar bör återges, så har det varit möjligt föra synpunkter under remisstiden och dessa noteras fotnotssystemet.

1.5 Avgränsningar och begränsningar

En grundläggande svårighet är att veta vad verksamhetens måluppfyllelse ska bedömas mot. Det givna svaret på frågan är "strategierna för kultursamarbete," men problemet är att det fanns en strategi för åren 2010–2012, och sedan har det formulerats en ny strategi för tiden 2013–2020. Den verksamhet som studeras är i allt väsentligt utformad för att svara upp mot målen i den förstnämnda strategin, men samtidigt är det intressant att se i vad mån den kan relateras till den nya strategin. Kapitel 2 handlar om de avvägningarna och försöker att balansera mellan kraven i de olika strategierna.

Begreppet nordisk nytta, nordiskt värde och nordiskt mervärde är centrala, men de finns inte entydigt definierade någonstans. Det gör dem svåra att använda. Litteraturen om målstyrning pekar ofta på att otydliga mål har många fördelar och ger den operativa verksamheten stor flexibilitet. Å andra sidan efterfrågas ofta tydliga direktiv och klara uppdrag av de som blir utsatta för styrningen. Det är ett vanligt dilemma och en paradox i alla diskussioner om mål- och resultatstyrning, även här. I diskussionen om styrning diskuteras saken vidare, men det är svåra frågor och svårt att nå tydliga slutsatser.

Utvärderingen är gjord under relativt kort tid och de besök som gjorts har varit fokuserade på att bilda en uppfattning om verksamheten vid respektive organisation. De jag talat med har varit intressenter i verksamheten. De har så gott som alltid en mycket positiv bild och de är övertygade om värdet i det nordiska samarbetet. Det finns sannolikt mera kritiska röster, både vad gäller den grundläggande idén med husen och instituten och mera konkret om den verksamhet som finansieras, men de har inte kommit till tals i den här utvärderingen.

De fem institutionerna är olika och att jämföra dem är lite som att jämföra äpplen och päron. De jämförelser som ändå görs syftar till att problematisera företeelser som t.ex. styrning och resultatrapportering, balans mellan delar av verksamheten, finansiering, mm. snarare än att lyfta fram den ena organisationen framför de andra. Sådana jämförelser låter sig väl göra. Men det är viktigt att komma ihåg skillnaden mellan KKN och de övriga i att den förra, i den delen av verksamheten som administrerar NMRs olika kulturpolitiska program, har hela Norden som arbetsfält.

2. Institutionerna som verktyg för nordiskt kultursamarbete

2.1 Inledning

Det här avsnittet behandlar institutionernas uppdrag och hur verksamheten styrs för att uppnå målen för det nordiska kultursamarbetet. Styrning sker genom olika kanaler; (1) genom strategier för nordiskt kultursamarbete (2) genom de mål- och resultatkontrakt som upprättas mellan Nordiska ministerrådet och institutionerna, (3) genom styrelserna, och slutligen bör (4) den finansiella styrningen beaktas. De fyra kanalerna utvecklas och förändras över tiden. De styrsignaler som sänds genom dessa kanaler ska ses mot bakgrund av stadgarna som anger övergripande syfte och mål för verksamheten. Stadgarna utgör den fasta och långsiktiga grund som styrningen på kort och medellång sikt utvecklar. I teorin om institutioners styrning nämns också den informella styrningen som ett komplement till övriga styrformer.

2.2 Strategier för kultursamarbete – verksamhetens relevans

De nordiska husen och instituten är verktyg för att genomföra strategin för nordiskt kultursamarbete. Verksamheten som beskrivs och analyseras i den här rapporten har initierats och genomförts de senaste tre åren, och bör följaktligen relateras till samarbetsstrategin för åren 2010–2012. De nordiska kulturministrarna fattade beslut om en ny strategi för kultursamarbete för åren 2013–2020. Förutom att den senare är mera långsiktig är det också en skillnad vad gäller de områden som prioriteras. Eftersom den här utvärderingen även ska diskutera verksamhetens relevans, kommer jag att beskriva verksamheten i förhållande till den nu gällande strategin, alltså för åren 2013–2020.

Strategin för det nordiska kultursamarbetet 2010–2012 säger inledningsvis³ att

”...det nordiska kultursamarbetet utgör en stark helhet. Det har ett stort inflytande på sin omvärld och avspeglar den grund av gemensamma värderingar vi i de nordiska länderna står på.”

Vidare anges att kultursamarbete har tre överordnade mål:

- Samarbetet ska avspegla de prioriteringar inom kultur- och konstområdet som är gemensamma för de nordiska länderna.
- Samarbetet ska främja ett nordiskt perspektiv i de enskilda länderna.
- Samarbetet ska främja växelverknings mellan det nordiska och det internationella.

Strategin lyfter därefter fram sex teman som ska prioriteras i verksamheterna, och de är:

- Det kreativa Norden – svar på globaliseringens utmaningar.
- Nordisk språkförståelse.
- Kultur för barn och unga.
- Kulturell mångfald.
- Det nordiska kulturarvet.
- Ministerrådets ordförandeskapsprogram på kulturområdet.

Det sistnämnda är inte ett programområde av samma karaktär som de övriga, utan avser ett särskilt sektorprogram som framläggs av det land som innehar ordförandeskapet i ministerrådet under ett givet år. Det är inte svårt att pröva om verksamheten vid husen och instituten står i överensstämmelse med strategin. Årsredovisningarna ger en klar bild av vilka verksamheter som genomförts under ett givet år. Eftersom det är en viss överlappning mellan begreppen kan en given aktivitet mycket väl falla inom en eller två, kanske fler av ovan nämnda temaområden. Det mest iögonenfallande är att området ”Kultur för barn och unga” har så starkt genomslag vid alla de fem organisationerna. Det är utan tvekan det av de sex temaområdena som sett flest aktiviteter genomföras och

³ Det fællesnordiske kultursamarbejde 2010–2012 – mål og vision, sid 1.

som tilldelats mest resurser. Det tar också i anspråk en relativt stor andel av de fasta resurserna, t.ex. bibliotekslokaler.

Temaområdet "nordisk språkförståelse" har haft en särskilt stark ställning vid Nordens hus i Reykjavik vilket återspeglas i organisationens budget och i dess samarbeten. Det syns inte lika mycket i projekten som initierats, men genom biblioteket och det nära samarbetet med Islands universitet bedrivs en fortlöpande verksamhet som på olika sätt har nordisk språkförståelse som mål. Även KKN har en omfattande verksamhet på det här området genom biblioteket och genom programverksamheten. Dess föregångare Nifin hade som mål att främja det svenska språkets ställning i Finland, men den prioriteringen återfinns inte i det nu gällande mål- och resultatkontraktet.

"Det kreativa Norden" är ett vitt begrepp, men detta tema knyts i strategidokumentet till den globaliseringsstrategi som de nordiska kulturministrarna antagit för perioden 2009–2011. Syftet med den är att synliggöra Norden, att betona vetenskap, och de nordiska traditionerna av demokratisk samhällsstyrning och dialog. Vikten av de kreativa industrierna nämns särskilt. Alla husen och instituten har haft verksamhet som kan anses reflektera detta tema området, men det framstår som att institutionerna på Island, Åland och Grönland satsat relativt mycket mera på detta, åtminstone fram till 2013.

"Kulturell mångfald" ska förstås med hänsyn till både målgrupper och innehåll. Strategin betonar lärandeprocesser och social sammanhållning. Verksamheterna vid husen och instituten kännetecknas samtliga av en rik blandning av professionell kulturövning och populärkultur – som visserligen inte är helt lätta att identifiera eller kategorisera. Poängen är att rent praktiskt är det en stor blandning av genrer, typer av aktiviteter, genomslag i publik mm. det finns ganska "smala" verksamheter och sådant som drar stor publik. Mångfald i betydelsen att diskutera och problematisera etnisk och kulturell mångfald i de nordiska samhällena har haft en särskilt stor del av arbetet på Åland, men även på Färöarna och Island har det förekommit aktiviteter på det temaområdet. Det femte temaområdet, "det nordiska kulturarvet" har som mål att kultursamarbete bidrar till att det nordiska kulturarvet bevaras, synliggörs, används och utvecklas. Det överlappar med övriga temaområden som också använder ord och begrepp som nordiska traditioner, nordisk gemenskap, m.fl. Texten i strategidokumentet knyter an till Unesco's internationella konventioner om kulturell mångfald, kulturminnen och kulturarv, samt Europarådets konventioner på kulturarvsområdet. Mycket av verksamheten vid husen och instituten reflekterar ett nordiskt kulturarv, men tonvikten ligger snarare på en dynamisk utveckling av detsamma än av

bevarande och synliggörande. Det är också kulturen i sig, som den utövas och upplevs i institutionerna, snarare än med referens till internationella konventioner på området.

Slutsatsen är att de prioriteringar och de temaområdena som angavs i strategin för det nordiska kultursamarbetet 2010–2012 har varit väl synliga i verksamheten vid de fem institutionerna. Vilket av områdena som prioriterats har varierat, både över tiden och mellan institutionerna. Eftersom det är en viss överlappning mellan begreppen är det omöjligt att säga exakt vad som gjorts i förhållande till vart område, och det går inte heller att exakt följa resursfördelningen per område. Det intryck som utvärderingen har är att kultur för barn och unga respektive språkförståelse dragit mest ekonomiska resurser, medan det kreativa Norden och nordiskt kulturarv haft färre aktiviteter och kulturell mångfald ytterligare något färre.

Ministerrådets strategi för det nordiska kultursamarbete 2013–2020 ges ett något annorlunda övergripande syfte, nämligen

”... att det nordiska kultursamarbetet ska förvalta nordiskt kulturarv inom historia, kultur och språk och säkra en kontinuitet. Samtidigt ska nya kulturuttryck och impulser inlemmas i samarbetet” (sid 2).

Den grundläggande meningen är inte så annorlunda även om orden är andra (se ovan), dock betonas kontinuitet, historia, kultur och språk på tydligare sätt. Den nya strategin betonar fem tematiska områden:

- Det hållbara Norden.
- Det kreativa Norden.
- Det interkulturella Norden.
- Det unga Norden.
- Det digitala Norden.

Jämfört med den tidigare strategin har frågan om hållbar utveckling fått ett betydligt större utrymme, och den sista punkten, det digitala Norden, är ny som temaområde. Hur ser då verksamheten vid organisationerna ut mot bakgrund av de här fem temaområdena? Ett sätt att bedöma det är att lista aktiviteter under 2013 efter temaområde. Tabell 3 visar resultatet av en sådan genomgång med ett urval på 105 aktiviteter (motvarande ca. 25 % av det totala antalet) som lyfts fram av institutionerna själv och presenteras på hemsidan och i årsredovisningarna. Som nämnts ovan kan en aktivitet mycket väl klassificeras efter två eller tre områden, men jag har valt att nämna ett temaområde per aktivitet, och

då valt det som verkar var det mest framträdande. Därmed är tabellens resultat en bedömning som kan ifrågasättas, men jag vill mena att det mönster som framträder är ganska tydligt och står i överensstämmelse med bilden från strategiperioden 2010–2012. Det finns en tydlig kontinuitet i betoningen av skilda temaområden.

Tabellen säger för det första att det är svårt att klassificera aktiviteterna i förhållande till temaområdena i strategin. Det är möjligt att andra kan göra det bättre än jag kan, men det framgår i så fall inte av olika beskrivningar av verksamheten. Det är ett problem eftersom man då inte kan följa upp strategin. För det andra antyder det att temaområdet "det unga Norden", respektive "det kreativa Norden" är de områden som de facto prioriteras, men det förekommer också aktiviteter gällande "det hållbara Norden" och "det interkulturella Norden". Det ser dock inte ut som om det förekommer några aktiviteter på temat det digitala Norden. Visserligen har alla institutionerna hemsidor och dessa utvecklas också, och det förekommer även digital teknik och digitala uttryck på en rad andra sätt – men det är tveksamt om "det digitala Norden" har det fokus som utnämningen till temaområde i strategin innebär.⁴

Tabell 3. Relevans; aktiviteter vid institutionerna i förhållande till temaområden i strategin för nordiskt kultursamarbete

	Nordens hus i Reykjavik	Nordens hus på Färöarna	NAPA	NIPÅ	KKN
Det hållbara Norden	5	1	4		
Det kreativa Norden	6	3	1	2	2
Det interkulturella Norden		2	1	1	
Det unga Norden	1	7	11	6	1
Det digitala Norden		1			
Aktiviteter som inte enkelt faller under temaområde	31	25	14	5	29

Slutsatsen av presentationen är *inte* att många aktiviteter saknar relevans i förhållande till strategin, utan snarare att det inte är lätt att avgöra saken, och institutionernas redovisningar och presentationer av

⁴ Nordiska ministerrådet har även andra instrument att förverkliga strategin där det kan finnas en annan balans mellan temaområden, t.ex. Nordicom, Nordisk Film & TV Fond och Nordiskt Datorspelsprogram, som dock inte täcks av den här utvärderingen.

verksamheten gör det inte lätt att se kopplingen. Att det sedan är olika temaområden i fokus vid olika institutioner och att inte alla temaområden är lika synliga, är att förvänta. Men om något temaområde försvinner helt från verksamhetens horisont så är det säkert inte i överensstämmelse med viljeinriktningen i strategin.

2.3 Mål- och resultatkontrakt

Styrning genom mål- och resultatkontrakt har utvecklats under flera år, det är inte en nyhet utan har en mångårig historia inom Nordiska ministerrådet. Trots det är det ett instrument under utveckling. Den internationella forskningen om organisationer, verksamhetsstyrning och ansvarsutkrävande genererar nya insikter, t.ex. om hur detaljerade kontrakt ska vara, hur man mäter resultat, och på vilken abstraktionsnivå man ska precisera mål. Det återspeglas i hur kontrakten utformas.

De fem mål- och resultatkontrakt som för närvarande gäller är påfallande olika, och det är skillnader som inte nödvändigtvis har med själva verksamheten att göra. Det övergripande formatet för kontrakten är visserligen likartat; det inleds med en portalparagraf som refererar till nordisk nytta, värde eller mervärde. Därefter följer en paragraf som anger prioriterade områden. Sedan beskrivs vart och ett av dessa områden mera detaljerat, och det är på denna nivå som skillnaderna uppenbaras. De avslutande delarna handlar om ledning, personal och administration. Det är de delar som beskriver själva verksamheten som är intressanta i den här utvärderingen. De fem mål- och resultatkontrakten kan beskrivas på en skala där de är mer eller mindre detaljstyrande, mer eller mindre konkreta i formulering av mål och mer eller mindre detaljstyrande för verksamheten. Mål- och resultatkontraktet för Nordens hus på Färöarna är det mest detaljerade. Inom varje temaområde anges först och främst ett mål för verksamheten, därefter följer ett kvalitetsmål, därefter ett produktionsmål, och slutligen anges hur måluppfyllelsen ska utvärderas och vem som ska göra det. Box 1 innehåller ett utklipp på ett av temaområdena i den nu gällande mål- och resultatstrategin.

Box 1. Exempel på styrning i mål- och resultatkontrakt för Nordens hus på Färöarna

3.2 Kulturprojekt för vuxna

Målsättning

Nordens hus presenterar nordisk och färöisk konst och kultur på en hög nivå för publik på Färöarna och stöder färöisk kultur och kulturpresentation primärt i Norden, såväl det nyskapande som det traditionella. Nordens hus ska fortsätta arbeta med att stödja färöiska konstnärer genom att arrangera workshops och seminarier med och för dem. Under kontraktperioden ska Nordens hus fortsätta att utveckla samarbetet med de färöiska myndigheterna, färöiskt näringsliv och färöiska konstnärer. Vi ska fortsätta stödet på nya insatsområden som design, film och konsthantverk, som varit fokusområde de senaste tre åren.

Kvalitetsmålsättning

Att uppnå synlighet och genomslagskraft med vikt på kvalitetsarrangemang som ska höja konstnärernas ambitionsnivå och publikens krav på kulturarrangemang. Genom tätt samarbete med de färöiska kulturmiljöerna ska Nordens hus bidra till kulturområden som har stort behov av utveckling.

Årligt produktionsmål

Antal arrangemang: 125. Antal besökande: 35 000. Antal arrangemang utanför Torshavn: 30.

Evaluering

Det pågår en fortlöpande evaluering av husets arrangemang och marknadsföring. Nordens hus ska fortsätta utveckla enkäter till publiken så att kommentarer och synpunkter beaktas i verksamhetsplaneringen.

Not: Författarens översättning från originalets danska text.

Det kan vara bra att sätta upp kvalitativa och kvantitativa mål, men frågan är om just de här målen är lämpliga för att styra verksamheten. Det uttalade kvalitativa målet säger att arrangemangen ska ha hög kvalitet och därigenom bli synliga och ha genomslagskraft. I en miljö där det fanns risk att verksamheten annars skulle ha låga ambitioner och inte sträva efter att vara synlig kan ett sådant direktiv vara viktigt, men så är knappast fallet vid Nordens hus på Färöarna. Det är inte en precisering av kvalitet som kan vara styrande och därmed en onödig

formulering. Vad gäller de kvantitativa målen uppstår frågan varför just 125 arrangemang, med 35 000 besökare och 30 arrangemang⁵ utanför Torshavn är en lämplig ambitionsnivå. Ingen av de jag intervjuat om detta har kunnat besvara frågan, det sker ingen återsrapportering, och det är därmed också en meningslös styrsignal. Vad gäller evaluering har den här utvärderingen inte funnit att det pågår en löpande utvärdering vare sig på Färöarna eller någon annan stans, så även om det är ett rimligt krav i mål- och resultatkontraktet så sker det inte.⁶

Mål- och resultatkontraktet för KKN utgör en motpol vad gäller vad gäller detaljerad styrning. Den övergripande strukturen är densamma, även om det är något kortare är det inte så stor skillnad i sidomfattning. Men det finns bara tre delområden och de är uttryckta på en abstrakt nivå; ord som mötesplats, eller att profilera det nordiska kultursamarbetet, kan innehålla vitt skilda konkreta aktiviteter, vilket inte är fallet med de temaområden som nämns i andra mål- och resultatkontrakt. Box 2 ger ett exempel på hur det tredje målområdet uttrycks (se även tabell 2 för beskrivningen av målområden vid institutionerna). KKN har särskilt poängterat att det finns en strategi knuten till mål- och resultatkontrakten, och att kontraktet inte bör värderas utan att strategin beaktas. Det som då vid en första anblick ter sig enkelt och tydligt visar sig därmed inte ge en självständig bild av verksamheten. I och med att man måste läsa strategin samtidigt som mål- och resultatkontraktet blir det därmed lika detaljerad styrning som vid de andra institutionerna.

⁵ Det framgår inte om det är 155 totalt, varav 30 utanför Torshavn, eller 125 varav 95 i Torshavn. Tar man siffrorna på allvar är det en viktig distinktion.

⁶ Eftersom mål- och resultatkontraktet är upprättat mellan nordiska ministerrådet och direktören, medan styrelsen enligt stadgar och arbetsordning har ansvar för utvärdering, kan det eventuellt vara så att det faller mellan stolarna.

Box 2. Exempel på styrning i mål- och resultatkontrakt för KKN

Område 3: Profilera det nordiska kultursamarbetet

Syfte: Att profilera det nordiska kultursamarbetet både nordiskt och internationellt.

Strategiskt mål och huvudstrategi

- KKN synliggör effekterna och resultaten av sitt stöd och sina aktiviteter mest möjligt genom digitala och fysiska informations- och mötesplatsaktiviteter.
- KKN utvecklar berättelsen om det nordiska kultursamarbetet, så att nyckelaktörerna får god kunskap om det och dess resultat genom fokus på effekter i informationsverksamheten och årsrapporter.

Det skiljer sig från de övriga mål- och resultatkontraktet – särskilt det för Nordens hus på Färöarna genom att inte ha någon antydning till kvantitativa mål. Det anger färdriktning och vision av ett sluttillstånd, vilket säkert härrör från det förberedelsearbete organisationen haft inför det att kontraktet utarbetades – det förekom ett omfattande planeringsarbete som även innefattade att arbeta med mål och visioner för organisationen. Det finns inte heller någon särskild formulering om hur de olika områdena ska utvärderas, så som var fallet på Färöarna och även några av de andra organisationerna. Inte heller förekommer det några indikatorer. Däremot sägs att organisationen ska synliggöra effekter, och det förutsätter att man vet någonting om effekterna, och det i sin tur förutsätter att det bedrivits någon utvärdering eller liknande kunskapsinsamling. Den kedjan – från verksamhet som genererar effekter, som i sin tur fångas upp och bedöms/mäts genom utvärdering, och så småningom kan synliggöras är dock inte uttalad.

Slutsatsen är att de två formerna av mål- och resultatkontrakt båda har fördelar och nackdelar, men ingetdera är i sin helhet något bra exempel på mål- och resultatstyrning.⁷ Det är viktigt att fortsätta utvecklingsarbetet. Inför det är rekommendationen att:

⁷ Som nämndes i metodavsnittet sändes ett utkast av rapporten på remiss till institutionerna i syfte att eventuella avvikande meningar om utvärderingens slutsatser ska kunna redovisas. Direktören för KKN menade att han är helt oenig med rapporten om denna slutsats, utan anser att kontraktet för KKN i sin helhet är ett riktigt gott exempel som andra bör kunna använda sig av.

- Den strävan mot förenkling som syns i kontraktet för KKN bör fortsätta och vidareutvecklas, färre temaområden och kortare texter om dessa bör ge tydligare direktiv för verksamheten.
- Den koppling till strategins temaområden som finns på t.ex. Färöarna bör föras vidare. Det visar hur organisationens verksamhet bygger på strategin. De temaområden som beskrivs bör relatera till strategins temaområden.
- Kvantitativa indikatorer är inte lämpliga som kriterier för resultat utan riskerar att bli frikopplade från en bedömning av kvalitet och långsiktiga effekter, och kan inte vara förankrade i strategin för kultursamarbete.

Mål- och resultatkontrakten kan även ses mot bakgrund av institutionernas stadgar. Genom dessa har det övergripande målet bestämts, och frågan är om det behövs något mer. Det är möjligt att kombinationen av stadgar, samarbetsstrategier, och den resultatrapporteringen som ges i årsredovisningen ger tillräcklig information. I så fall finns det en potential att förenkla och effektivisera styrningen.

2.4 Styrelsernas roll och arbetsformer

Institutionens styrelse tillsätts av och är ansvarig inför Nordiska ministerrådet. Styrelsen består av fem ordinarie ledamöter, varav en alltid föreslås från institutionens domicilland. De övriga fyra tillsätts efter en rotationsordning mellan de övriga nordiska länderna och Grönland, Färöarna och Åland. Styrelserna möts två gånger per år, som regel två dagar vid varje möte. Styrelsen för Napa möts en gång per år på Grönland, och en gång i Köpenhamn.

Institutionsledarna ser styrelserna som ett värdefullt instrument, och i synnerhet har det på flera håll uppstått ett nära och förtroendefullt samarbete mellan direktör och styrelseordföranden. De som är utsedda till att vara ledamöter anger att det innebär en arbetsbelastning om cirka 3 veckors arbete per år, men den som är ordförande lägger ned betydligt mycket mera tid. Direktörerna är ensamma på sina tjänster, och förutom det informella nätverk som de har med varandra, är det bra att ha någon att stämma av svåra frågor med, t.ex. om det uppstår personalproblem, rättsliga frågor eller annat. Det kan vara viktigt att inte vara helt ensam om sådana beslut.

Styrelserna ansvarar för all verksamhet som bedrivs vid institutionerna. De har arbetsgivaransvaret för institutionens samtliga anställda,

med undantag av tillsättning/upsägning av institutionsledaren. Vidare ansvarar styrelserna för den långsiktiga strategiska planeringen, utifrån de syften och målsättningar för institutionen som ministerrådet angivit. Styrelsen är, inom de ramar som Nordiska ministerrådet angivit, ett policy-skapande organ inom institutionens fackområde. Styrelsen skall behandla frågor av större betydelse rörande:

- målsättning
- verksamhetsinriktning
- organisation
- ekonomi
- budget
- personalpolitik
- uppföljning och utvärdering av resultaten.

Styrelsen skall säkerställa driften genom att utfärda riktlinjer till institutionsledaren samt följa upp hur dessa efterlevs. Den exakta utformningen av stadgarna varierar något mellan de olika organisationerna, men innebörden är att styrelsen ansvarar för och är satt att utöva kontroll över de ovan nämnda punkterna. I grund och botten fungerar styrelserna bra, men det finns ett mått av osäkerhet kring vad ansvar och kontroll innebär, och vad förväntningarna faktiskt är. Det finns en otydlighet i ansvars- och arbetsfördelningen mellan det Nordiska ministerrådet, styrelserna och institutionsledarna. Följande punkter bör nämnas:

- Styrelserna är ansvariga för verksamheten, men det allra viktigaste beslutet – tillsättning av institutionsledare – fattas av Nordiska ministerrådet. I princip innebär det att en styrelse kan ha ansvar för en verksamhet som leds av en person den inte har ett odelat förtroende för.
- Det viktigaste styrinstrumentet, mål och resultatkontraktet, upprättas mellan Nordiska ministerrådet och institutionsledaren. Styrelsen har behandlat kontraktet men är inte part i avtalet och har därmed inte det ansvar som följer av att ha undertecknat avtalet.
- Med två möten per år kan inte styrelsen ha en fullständig insikt i alla de ovan nämnda punkterna kring mål, verksamhet, organisation, ekonomi, budget och personal. Det förutsätter en operativ typ av beslut om verksamheten som den ovan nämnda arbetsvolymen inte möjliggör. Styrelserna förväntas ha en strategisk roll, men det motsägs av den detaljerade preciseringen av kontroll och ansvar.

- Det följer av punkten ovan att styrelserna inte lever upp till den precisering av arbetet som stadgarna uttrycker. Det gäller t.ex. uppföljning och utvärdering. Under utvärderingen har det inte påträffats något exempel på att en styrelse tagit initiativ till eller arbetat med uppföljning och utvärdering.

En styrelse kan i princip ha tre olika funktioner; den kan vara beslutsfattande, rådgivande eller representativ. Styrelserna här är beslutsfattande, men deras mandat i det avseendet är inte fullständigt och de är inte heller dimensionerade för att ha det ansvar som följer av stadgarna. Mot bakgrund av hur den strategiska styrningen genom Nordiska ministerrådets kulturpolitiska strategier utvecklas genom den övergripande sjuåriga strategin och genom mål- och resultatkontrakten är frågan om styrelserna behövs, särskilt som det som anses vara en styrelses viktigaste beslut – att utse chef – inte är dess ansvar.

Styrelsearbetet har en viktig funktion som inte har med dess ansvar att göra. Det är i sig en form för nordiskt samarbete som gör att kulturpolitiskt sakkunniga i de nordiska ländernas förvaltningar utvecklar nätverk och får ett gemensamt intresse i nordisk kulturpolitik. Den fördelen kan uppnås genom att ha en rådgivande styrelse, och därmed undgår man de oklarheter som ligger i den nuvarande ansvars- och arbetsfördelningen.

En annan aspekt på styrelserna rör hur ledamöterna utnämns. Det finns en rotationsordning för hur styrelseledamöter utses, och den arbetsordningen är rättvis och uppskattad. Styrelseledamöterna utses av respektive regeringar, och det kan knappast vara på något annat sätt. Men det innebär att det inte finns någon instans som har en helhetssyn på styrelsen och tillsätter just den specifika blandning av kompetenser som verksamheten vore bäst betjänt av. Varje land utser förhoppningsvis en person med allmän kompetens och erfarenhet, men det kan inte ske utifrån en helhetssyn på styrelsens sammansättning. Det talar också för att en rådgivande styrelse vore mera i linje med de praktiska förutsättningarna för hur styrelserna tillsätts.

Under den här utvärderingens gång har det inte uppmärksamrats några problem vad gäller tillsättningen av styrelseledamöter. Tvärtom verkar styrelserna vid de fem institutionerna ha ett gott arbetsklimat och ett bra förhållande till ledning och anställda. Det bygger dock på utnämningarna görs ansvarsfullt och med omsorg, och det finns inte någon garanti för att så alltid kommer att vara fallet.

Nordens hus på Färöarna har även en styrelse av karaktären referensgrupp, som är tillsatt med personer från Färöarna. Den har rollen av att

vara rådgivande, och uppfattas som ett nyttigt och viktigt komplement. Det är en modell för styrelse som bara finns där, men som kan vara värt att studera närmare och möjligtvis utveckla vid de andra institutionerna.

2.5 Finansiell styrning

Den finansiella styrningen brukar i praktiken betraktas som den mest kraftfulla formen för styrning. Tabell 4 visar hur anslagen till de fem institutionerna utvecklats över de senaste tio åren. Det samlade anslaget för de senaste 10 åren har uppgått till 413 miljoner DKK, och det årliga anslaget har ökat från 28 miljoner DKK till 43 miljoner 2013. Det är en ökning med 53 %, utan att justera för inflation, över 10 årsperioden. Konsumentprisindex i Danmark räknades upp från 100 år 2005 till 116 år 2012, det har därmed varit en reell ökning i anslagen under de tio åren, och i ingetdera fallet har ökningen av anslagen under perioden varit lägre än inflationen, mätt genom konsumentprisindex. Tabellen visar att anslagen har ökat mest för NIPÅ men ser man på anslagsfördelningen 2003 är NIPÅ:s anslag betydligt lägre än de övrigas och en ganska liten ökning av anslaget ser mycket större ut räknat i procent.

Tabell 4. Anslag från nordiska ministerrådet till de fem institutionerna 2003–2013 (i '000 DKK)

	Nordens hus i Reykjavik*	Nordens hus på Färöarna	NIPÅ	NAPA	Nifin**	KKN**	KKN**
2003	7 182	9 946	1 753	4 397	5 216		
2004	7 166	10 135	1 854	4 481	5 246		
2005	8 008	10 958	2 084	4 949	5 348		
2006	8 302	11 188	2 114	5 053	5 424		
2007	9 499	12 767	2 752	5 958	6 161	5 071	
2008	8 605	12 825	2 758	5 985	6 175	5 085	
2009	8 606	13 171	2 839	6 147	6 356	5 234	
2010	8 752	13 166	2 812	6 144	6 295	5 184	
2011	8 700	13 224	2 843	6 171	6 364	5 241	
2012	8 449	13 462	2 941	6 282			10 969
2013	8 779	13 731	3 011	6 408			11 228
% förändring 2003–2013	22 %	38 %	72 %	45 %	22 %	3 %	2 %

* Fram till och med 2008 fanns en budgetpost 1-2279-1 och var för "Vedlikehold kulturhusene", och som fördelades (ofta 50/50) mellan Nordens hus på Färöarna och i Reykjavik. Från och med 2009 inkluderades denna budgetpost i det allmänna bidraget. I kolumnen visas anslagen plus fördelningen från budgetpost 1-2279-1.

** Nordens institut i Finland (Nifin) lades samman med Kulturkontakt Nord (KKN) 2012 under namnet Kulturkontakt Nord (KKN).

Källa, Statistik från nordiska ministerrådet.

I vilken utsträckning utgör då anslagen finansiell styrning; medelsfördelning är inte nödvändigtvis styrning. Det går inte att utläsa att medelsfördelningen används som "sticks and carrots". Det är inte så att de ökade anslagen är ett uttryck för att verksamheten varit ovanligt framgångsrik, eller mer framgångsrik vissa år än andra. Det reflekterar givetvis att de styrande organisationerna är nöjda med verksamheten i största allmänhet, men det är inte uttryck för något konkret "bevis" på målluppfyllelse.

En del år har anslagen minskat kraftigt, t.ex. från 2007 till 2008 vid Nordens hus i Reykjavik. Frågan om bidrag till Norey är komplicerad, då det ges i isländska kronor (dominicillandets valuta), därav den starka nedgången i danska kronor år 2008 (då kronan växte sig starkare och starkare, och till slut föll). Under åren 2009–2012 var budgetpost flyttad till en särskild dispositionspost, för att kunna bevaka valutasvängningar. Fr.o.m. 2013 har det återgått till det ursprungliga beräkningssättet, och bidraget 2013 sattes enligt en formel som byggde på ett genomsnitt och en inflationsutveckling sedan år 2001. Poängen med det sagda är dock att förändringarna i anslagsvolym inte är uttryck för styrning i förhållande till resultat och inte heller i förhållande till strategierna för kultursamarbete.

Inför de kommande åren har Nordiska ministerrådet aviserat nedskärningar i budgeten, och det är i så fall första gången under de senaste tio åren som institutionerna som helhet drabbas av minskade anslag. Trots det konstateras i "Planer och budget 2013" (sid 51–53) att målen i mål- och resultatkontrakten är uppfyllda. Den styrning som det onekli- gen innebär att medlen minskas är ett utslag av en minskad för- måga/benägenhet att avsätta medel för det nordiska kultursamarbetet, snarare än en styrsignal till den pågående verksamheten.

2.6 Sammanfattning

Styrningen av verksamheten vid Nordens hus och institut är komplice- rad och mångfacetterad. Det kommer styrsignaler genom flera kanaler, och de tar sig olika uttryck för institutionerna; i en del fall detaljerat och kvantitativt, och i andra fall mera övergripande. Även de större nordiska institutionerna är ganska små organisationer, och vid de mindre (Napa och Nipå) är budgeten begränsad och personalstyrkan kring 3–5 perso- ner. Med 5 personer i styrelserna, är det nästan lika många där som i personalen och det framstår då som en ovanligt "tung" styrning i förhål- lande till den styrda verksamheten. Kombinationen av stadgar, mål- och resultatkontrakt, och övergripande strategier för kultursamarbete utgör

också en omfattande administration och som genomgången har visat är de olika dokumenten inte alltid helt i överensstämmelse med varandra. Det bör finnas många möjligheter att förenkla och förtydliga styrningen, t.ex. genom att:

- se över styrelserna roll och arbete, och överväg att omvandla styrelsernas uppgift till att vara rådgivande
- se över möjligheten att betona stadgarnas roll som långsiktigt styrinstrument, som det går att återkoppla till vid resultatredovisningen
- synliggör strategierna för det nordiska kultursamarbetet i mål- och resultatkontrakten
- se över möjligheten att förenkla mål- och resultatkontrakten genom att undvika detaljerade produktionsmål och motsvarande indikatorer.

3. Verksamhetsanalys

3.1 Inledning

I det här avsnittet beskrivs verksamheten vid institutionerna. Inledningsvis nämndes att det är stor skillnad på de olika institutionerna och i det här kapitlet diskuteras de skillnaderna mera i detalj. Verksamheten beskrivs på websidor, i särskilda programblad, i årsredovisningar och i olika typer av jubileumsskrifter. För att få en överblick av de hundratals aktiviteter som genomförs varje år behövs någon typ av kategorisering. I det följande särskiljs fem olika typer av verksamheter:

- festivaler och liknande större publika arrangemang som sträcker sig över flera dagar
- utställningar, som innebär att någon form av objekt blir tillgängligt för en publik, som kan välja att ta del av det under en längre tid
- möten, t.ex. musik, teater, dans, föreläsningar, konsthantverk, eller blandningar av alla kulturformer, i möte med publik vid ett givet tillfälle
- ständigt pågående verksamheter, som ligger i institutionernas uppdrag att vidmakthålla
- bidrag till andra aktörer för utväxling och kulturella samarbeten.

Anledningen till att tänka i kategorier är att de kan ha olika effekter, och när utvärderingen går vidare till att diskutera resultat blir det nödvändigt att specificera "resultat av vad." De effekter som kan förväntas av att driva ett bibliotek är givetvis helt annorlunda än de som kan förväntas av att sätta upp en teaterturné; och publikens möte med respektive kulturarrangemang får olika betydelse. I det följande presenteras kort vad det är för verksamheter som bedrivs i respektive kategori, med tonvikt på åren 2012 och 2013.

3.2 Festivaler

Det som här kallas festivaler avser en rad verksamheter. Det som kännetecknar dem är att de i regel når en stor publik, oftast flera tusen, att de pågår under flera dagar, organiseras tillsammans med partnerorganisationer som t.ex. kommuner, teaterföreningar, skolor, att de har en relativt stor budget och att andra aktörer bidrar till finansieringen. Många gånger är det aktiviteter som upprepas från ett år till ett annat. Här följer några exempel:

- Nordens hus i Reykjavik arrangerade en Västnordisk kulturmanifestation i samarbete med Islands Kulturministerium. Projektet blev en tre dagars kulturfestival kallad "nya slódir" - för att presentera det moderna och innovativa Västnorden. Festivalen pågick i flera delar av centrala Reykjavik, med stationer i hamnen, Rådhuset, Nordens hus och på Reykjaviks flygplats. Platserna bands samman med en "kedja" av utplacerade containrar som också innehöll t.ex. konst, film, dans, Västnordisk mat m.m.
- Kulturkontakt Nord organiserade TING-festivalen Helsingfors. Målet med festivalen är att visa nordisk konst, kultur och design. Festivalen kombinerar litteratur, musik, film och tv, scenkonst, design, mat, seminarier och konferenser. Enligt KKN fick Norden, det nordiska kultursamarbetet och KKN självt stor uppmärksamhet under den vecka festivalen pågick. Norden blev synliggjort för en stor publik (11 500 besökande, och 50 000 barn som nåddes av det särskilda inslaget om nordisk skolmat). KKN samarbetade också med radio och TV, så en del av arrangemang nådde bortom publiken i Helsingfors.
- *"Volcano Circus" var en festival som arrangerades av Nordens hus i Reykjavik i juli 2011. Sju cirkustält döptes efter isländska vulkaner och sattes upp i cirkusbyn Volcano Village. Den besöktes av över 25 000 personer och inkluderade föreställningar i cirkusbyn och runt om i Reykjavik. Projektet gav isländska cirkusartister nya möjligheter och har stärkt deras nordiska nätverk. Efter det kommer Sirkus Island att delta i festivaler och projekt runtom i Norden och ett nytt samarbetsprojekt är på gång mellan den isländska moderna teatern Vesturport och den svenska cirkusgruppen Burnt Out Punks som gör shower med eld.*

De tre nämnda exemplen har tillsammans nått närmare 100 000 besökare, och de är inte de enda festivalerna. Eftersom festivaler kräver omfattande arbetsinsatser av de anställda blir det inte många varje år. Det

varierar från ett år till annat, och förutom de ovan nämnda har institutionerna organiserat filmfestivaler, litteraturfestivaler, poesifestivaler, och mycket mer. Sammanlagt är det ett trettiotal festivaler som organiseras varje år, flera av dem återkommande. Även om inte alla drar lika mycket publik som "Volcano Circus" och TING kan det vara en rimlig bedömning att de tillsammans når ca. 200 000 nordbor.

3.3 Utställningar

Verksamheterna i den här kategorin är mindre omfattande och kan som regel genomföras med en lägre budget, även om själva arbetet hos den som står för organisation kan vara omfattande. Ibland är det ledningen och personalen som utvecklar en idé, eller ibland är det en utomstående som föder idén och får den förverkligad genom institutionerna. Nedan följer några exempel:

- Nipå visade en utställning om färöisk stickning – med textilkonstnären Jóhanna av Steinum. Själva utställningen var startpunkten och gav många ringar på vattnet. Nipå arrangerade bl.a. en tävling där folk inspirerades att sticka lappar till ett åländskt lapptäcke. Det ordnades även kurser i olika sticktraditioner kring utställningen. Utställningen och kringaktiviteterna nådde cirka 150 deltagare.
- Nordens hus i Reykjavik arrangerade 21 konstutställningar under 2012, t.ex. "Independent people" med den danska konstnärsgruppen Superflex, och den svensk/danska Learning Site, den norska konstnären Kari Elisa Mobeck, färöiske fotografen Regin Weihe, och den finska musikern och konstnären Jimi Tenor, för att visa spridningen bland de nordiska länderna.
- En del utställningar görs för den egna institutionen och för att visas på de andra institutionerna, eller eventuellt i något annat sammanhang. Vid NAPA ordnades fotoutställningen Gay Greenland. Syftet var att bryta schablonbilder av Grönland, föra den grönländska pride-festivalen vidare, och även verka för tolerans och kunskap om sexuella läggningar. En grönländsk fotograf porträtterade ett antal personer som också uttalade sig om sig själva och sin miljö. Efter att ha varit på Kulturhuset i Nuuk gick utställningen på turné till Norey och därifrån till Nordatlantens brygga i Köpenhamn.
- New Nordic är en utställning av lådor, där 30 konstnärer leker med tanken på det nordiska och gestaltar vad Norden innebär för dem. En del av innehållet i lådorna är lekfullt, en del är ironiskt, något

filosofiskt och något ifrågasättande. Sett som en helhet ifrågasätter och problematiserar utställningen Norden i det globala samhället. New Nordic visades vid Louisiana och har under 2013 även visats vid Nordens hus på Färöarna.

- Nipå satte upp en utställning av åländska fågelholkar som visades vid institutionerna i nordvästatlanten; det blev ett utbyte av kunskap om ornitologi såväl som hur människor och samhällen förhåller sig till fågellivet.
- NORDEN runt – konst från Iskantens rand, är ett projekt i samarbete mellan NAPA, Nordens Hus på Färöarna, Nordens Hus i Reykjavik, Nipå och KKN. Varje hus/institut representeras av en konstskola från landet och illustrerar dess konst som ställs ut i en container. De fem containrarna ställd ut samtidigt och gör det möjligt utväxla konst mellan unga i de fem länderna, så de ger en bild av nordisk ungdomskultur. Det organiseras workshop m.m. i anslutning till att containrarna visas, och de har varit runt både vid institutionerna och vid andra hamnar i några av de deltagande länderna. Utställningen erhöll bidrag från Royal Arctic Line (containrar och transport till ett värde av cirka 7–800 000 DKK).
- Två andra projekt som reste från Nordens hus på Färöarna var Tróndur Paturssons glasfåglar som blev utställda i Washington till Nordic Cool och den färöiska konstutställningen Laterna Magica som blev utställd i Danmark, Norge och Japan.

Det som skiljer den här kategorin från den tidigare är att utställningar kan pågå ganska lång tid, i regel flera veckor, ibland ännu längre. De är inte lika spektakulära som festivaler och drar inte lika stor publik, men ger en annan typ av möte mellan konstnärerna och publiken. Eftersom det är betydligt fler utställningar än festivaler blir det också fler typer av möten och fler aspekter av nordiskt möte, men totalt sett färre människor. På grund av periodiseringsproblem och den något vaga gränsdragningen mellan kategorier är det svårt ge ett exakt mått, men uppskattningsvis ordnar institutionerna drygt 100 utställningar under ett år, och en del av dem når en publik på flera tusen besökare, andra något hundratal. Sammanlagt är det uppskattningsvis cirka 50 000 som möter nordisk kultur i den här formen.

3.4 Möten

Med den här kategorin avses tillfälliga arrangemang under kortare tid, t.ex. föreläsningar och workshops i husen/instituten, besök till skolor, och liknande. I kategorin ryms både möten i de nordiska länderna och arrangemang som tar nordisk kultur till andra länder. Några exempel på detta är:

- Nordens hus i Reykjavik ordnade presentationer om mode och design som ingick i Nordic Fashion Biennale i Seattle, textilkonst och bidrag till den stora moderna samiska designutställningen Gierdu från Nordnorge. Flera musikarrangemang arrangerades t.ex. konserter med Hinseinn kórinn från Island, Kristjan Blak och Arctic Yggdrasil från Färöarna, Tura Ya NMora från Grönland, Kryss & Benjamin Koppel från Danmark, A time to keep – ett program om viskonst från Orkney-öarna, medeltida musik med Via Artis Konsort, Mpiri och Voces Thules som var ett samnordiskt projekt, "den kvindelige saga" ett konsertprogram, "kulnings"-konsert med Helle Thon, Frejas visor alla från Danmark samt Risto Lauriala – pianokonsert från Finland.
- Nordens hus på Färöarna har startat en tradition med en nyårskonsert i huset med Färöarnas symfoniorkester, och denna sänds i TV. Även Nordens hus på Färöarna bidrog till kulturutväxling genom projekt i andra länder, t.ex. Hamferds framträdande Metal Battle i Hamburg där bandet vann pris och skivkontrakt. Konstellationen Nordens hus, designföretaget Gudrun & Gudrun, amerikanska Stephen Petronio Ballet kompagni, färöiska Rannva Kunoy och det isländska Bedroom communities satte upp en modern balett "Architecture of Loss". Baletten gavs på The Joyce Theatre i New York och fick fina recensioner i New York Times och New York Post. I samband med premiären lanserade Gudrun & Gudrun sin senaste kollektion i Scandinavian House.
- Napa skapade föreställningen "My home is the home of peace" till Arctic Winter Games – en festival som äger rum vartannat år och som samlar deltagare från norra Ryssland, nordkalotten, Alaska och norra Kanada. Ungdomar från den arktiska regionen möts genom kultur och sport. Den grönländska bidragit var en dansföreställning med sex unga dansare som uppförde en föreställning tillsammans med unga dansare från Yukon.
- Ett annat Napa projekt var "Ung i Grönland – ung i världen" vilket startade som en essätävling för grönländska ungdomar. Efter en första omgång av tävlingen bjöds ett urval av 10 författare in till en

skrivarverkstad, och utvecklade därefter sina bidrag till en samlingsvolym, som gavs ut på grönländska och danska. Boken presenterades på bokmässan i Göteborg, och den ska även översättas till svenska. Den har gett ett antal ungdomar en start i skrivande och har spritt kunskap om hur det är att vara ung på Grönland till de andra nordiska länderna.

- Vid Nordens institut på Åland arrangerades (under 2012) för tredje året i rad seminariet Kulturell dialog kring mångfald och kulturell dialog, riktat till lärare och förskollärare. Dagen inleddes med en workshop för 25 deltagande där workshopsledarna gav många inspirerande och matnyttiga exempel på hur man kan arbeta i skolorna och på daghem/förskolor. I seminariets föreläsningsdel deltog ca 70 personer från Åland, Finland, Sverige och Danmark, från skilda arbetsområden inom utbildnings- och kultursektorn, politiker, sociala- och offentliga sektorn samt andra som arbetar med integrations och/ eller kulturfrågor. Majoriteten av föreläsarna hade invandrarbakgrund vilket gav seminariet intressanta inslag kring ämnet jämlikhet och identitet i ett mångkulturellt samhälle.
- Nipå ordnade också under året workshops inom film, design och ljudkonst. Designworkshopen Med öppna sinnen arrangerades för skolelever i åldern 12–17 år. Under en veckas tid besökte designern Katrina i Geil från Färöarna högstadieskolor, Bild- och formskolan i Mariehamn och Ålands folkhögskola. Under workshoparna fick cirka 80 barn och unga arbeta kring teman och skapa konkreta resultat inom design.
- Dansk Danseteater är idag Danmarks största moderna danskompani och är sammansatt av handplockade dansare från hela världen. De gav en föreställning i Vitabergsparken i Stockholm och sedan kommer de till Miramarparken i Mariehamn under ett arrangemang som Nipå står för. Med konstnärlige ledaren Tim Rushton i spetsen, förenas den klassiska konstarten med den moderna, dans med ljus, musik och bild till ett starkt, konstnärligt uttryck som tilltalar både kunnig publik och den som ser modern dans för första gången. Föreställningen gavs en sommarkväll i Mariehamn och hade över 800 besökare.
- KKN har i tolv års tid organiserat projektet "Låna en nordbo" i samarbete med Svenska nu i Finland. Det går ut på att unga människor (under 30 år) från de andra nordiska länderna som bor i Finland, ingår i en "resursbank" och är beredda att åka ut till skolor och berätta om sitt hemland. Kunskap om Norden ingår i läroplanen, och det är under detta moment lärare kan "låna en nordbo" för att förstärka

undervisningen. Cirka 25 unga nordbor deltar, och under ett år besöker de cirka 100 skolor och når därmed ut till cirka 3 000 finska elever. Det är populärt och den feedback som når KKN är mycket positiv. Det kostar ingenting för skolorna – förutom eventuella utgifter för värdskap – men de lånade nordborna får en bra ersättning.

Hemsidorna för de fem organisationerna har kalendarier som presenterar de olika evenemangen – vid varje organisation är det som regel minst ett och många gånger flera möjligheter att ta del av något kulturevenemang under en vecka. Det är även här svårt att kvantifiera, men räknar man försiktigt med ett evenemang per vecka vid vart och ett av institutionerna blir det cirka 250 evenemang varje år. De korta beskrivningarna ovan visar att publiktillströmningen varierar kraftigt, från en handfull och till fyrsiffriga publiksiffror. Om genomsnittet av besökare/möten vore 100, motsvarar det en publik på cirka 25 000 för den här typen av evenemang.

3.5 Kontinuerligt arbete

Både festivaler, utställningar och möten är verksamheter som har karaktären av projekt; de föds genom en idé, verkställs under kort tid och kommer till ett slut. Men det finns arbetsuppgifter som inte har ett slut, som är ständigt pågående. Som tabell 2 visar nämner mål- och resultatkontrakten några särskilda arbetsområden; t.ex. kontaktpunkt för KKN. Det finns bibliotek vid Norden hus i Reykjavik och vid KKN, och i Mariehamn ett mindre referensbibliotek. Det är också ständigt pågående arbetsuppgifter. Nordens hus i Reykjavik och på Färöarna är arkitektoniska mästerverk och ska vårdas. Det är inte bara festivaler, utställningar och möten som avspeglar arbetet, även om de låter sig räknas och kommer till uttryck i mål- och resultatkontrakten på ett tydligare sätt.

Biblioteket vid Nordens hus i Reykjavik är en kultur- och informationplats, "hjärtat i huset". Det ska vara ett användarvänligt bibliotek och ska genom alla slags media tillgängliggöra nordisk samtidslitteratur, klassiska nordiska författares verk och nordisk kultur för alla biblioteksbesökare: barn, vuxna och turister. År 2012 var utlåningen drygt 28 000 volymer inkl. e-böcker. Mellan åren 2010 och 2012 ökade utlåningen med 25 %. KKN i Helsingfors har också ett nordiskt bibliotek, om än inte lika välutrustat som det i Reykjavik. Det är också inrymt i enklare lokaler och har heller inte utvecklat e-boksutlåning och andra

tjänster som finns i Reykjavik, men har i alla fall en utlåning på drygt 13 000 exemplar, men trenden är vikande.

För Nordens institut på Åland har arbetet som lokal kulturkontaktpunkt bestått av tre delar; (1) individuell rådgivning, (2) nyhetsbrev och, (3) informationstillfällen. Rådgivarens främsta uppgift är att informera och ge råd till kulturfältet om Nordiska ministerrådets kulturprogram, övriga nordiska kulturfonder, och att bistå med att formulera ansökningshandlingar. Ytterligare arbetsuppgifter av bestående karaktär är handläggningen av Nordiska rådets kulturpriser. Musikpriset handläggs vid Nordens hus på Färöarna och barnlitteraturpriset vid Nordens hus i Reykjavik.

Den här utvärderingen presenterar inte några siffror eller mått på produktivitet, men om man vid ett framtida tillfälle vill göra det, är det viktigt att beakta de skilda arbetsuppgifterna så att eventuella mått tar hela verksamheterna och deras olika karaktärer i beaktande. Det går inte att räkna på hur många som nås av de här aktiviteterna; 41 000 böcker motsvarar inte 41 000 personer, och det går inte att frikoppla besök vid husen från det som räknats till något annat evenemangen ovan. Priserna uppmärksammas stort, men kan inte hänföras till institutionerna på samma sätt som t.ex. en filmfestival.

3.6 Programadministration

Kulturkontakt Nord har ansvaret för administrationen av Nordiska ministerrådets Kultur- och konstprogram, Nordisk-baltiska mobilitetsprogrammet, Nordbuds barn- och ungdomsprogram, samt KreaNord.⁸

- Det nordisk-baltiska mobilitetsprogrammet för kultur är öppet för deltagare från de nordiska och baltiska länderna. De baltiska länderna deltar tillsammans med de nordiska länderna i finansieringen och i alla beslutsprocesser som gäller programmet. Det är ett tvärsektoriellt ramprogram som beviljar bidrag till: mobilitet för individer, nätverksbyggande och stöd för residenscenter, och det är öppet för konstnärer, producenter och kulturaktörer från alla sektorer inom konst och kultur.

⁸ KKNs årsrapport innehåller en statistikbilaga med utförlig information om antal sökande, beviljade ansökningar och avslag, samt fördelning av de beviljade projekten på länder, kultursektor och typ av verksamhet. Det är transparent och tydlig redovisning av hur stödformen används.

- Kultur- och konstprogrammet beviljar bidrag till projekt från alla kultur- och konstfält. Kvalitet och nytänkande är väsentliga kriterier vid utdelningen av stöd. Programmet har två delar, så kallade moduler: (1) Produktionsinriktad verksamhet, som är avsedd för projekt som satsar på kultur- och konstproduktioner samt kreativt arbete. Nyckelordet är innovation, vilket innebär utveckling och testning av nya idéer, koncept och processer. (2) Kompetensutveckling, som är avsedd för projekt som satsar på utbyte av information och kompetensutveckling för aktörerna inom kultur- och konstfältet. Detta kan ske i form av t.ex. seminarier, kurser eller workshops. Kultur- och konstprogrammet har år 2013 en rambudget på 15 747 000 DKK.
- Nordbuk är ett stödprogram för att främja organisationssamverkan om barn- och ungdomskultur. Det överordnade målet är att stärka den nordiska identiteten. Programmet är uppdelat i projekt- respektive organisationsstöd.
- KreaNord är ett stödprogram som är särskilt inriktat på att bidra till projekt inom de kreativa näringarna.

Programadministrationen utgör en del av verksamheten vid KKN. Det finns en förhistoria – innan KKN bildades utgjorde programadministrationen en egen enhet, och andra aktiviteter fanns på dåvarande Nordens institut i Finland (Nifin). Båda organisationerna hade en längre historia och hade ombildats från tidigare organisationer. Det framstår som ett klokt och rationellt beslut att slå samman de två organisationerna och bilda det nuvarande KKN, men det är ändå ett faktum att det är två ganska olika verksamheter som ryms inom samma organisation. De är dessutom belägna på olika platser. Det tar sannolikt tid innan synergieffekter uppstår. Å andra sidan verkar den huvudsakliga anledningen till sammanläggningen vara av kostnadsskäl – en styrelse istället för två, en direktör istället för två, och ytterligare en administrativ tjänst, vilket sammanlagt ger en besparing på cirka 1 miljon DKK per år, vilket kan vara skäl nog för sammanslagningen.

De andra institutionerna har också en roll att spela i programadministrationen. I Reykjavik, på Färöarna, Grönland och Åland informerar man om möjligheterna att söka bidrag och kan även bistå med råd för ansökan. Nordens institut på Grönland handlägger och fattar beslut om ansökningar, och varje år tar institutionen emot cirka 200 ansökningar och beviljar hälften. Utöver en viss beloppsnivå är det styrelsen som fattar beslut, under nivån är det direktören.

Hur många människor är det som berörs av verksamheten? Det finns inga uppgifter om det, men i varje projektansökan går det att få en bild av hur många som berörs. Av de 100 beviljade ansökningarna på Grönland valdes 10 slumpmässigt ut för utvärderingen. De som beviljats bidrag var t.ex. en skolresa för kulturutbyte till Island, besök på Grönland och samarbete mellan konstnärer, samarbete mellan musiker för konserter. I några fall var de som berördes av utbytet ett tiotal personer, i andra fall var det ett femtiotal som berördes. Några av aktiviteterna var avsedda att leda till möte med en publik. Ansökningarna hade inga uppgifter om vad man förväntade sig av publik, men i en del rapporter som kom in efteråt kunde man se att det ibland varit 4–500, och vid andra tillfällen något tiotal. Räknar man med ett genomsnitt av 100 berörda nordbor, skulle de 100 projekten på Grönland i så fall innebära att cirka 10 000 på något sätt exponerats för nordiskt samarbete.

Kan man tillämpa samma räkneexempel för Nordiska ministerrådets kultur- och konstprogram och för det Nordisk-baltiska mobilitetsprogrammet? Totalt beviljades stöd till 491 projekt (av 1 463 ansökningar). Utvärderingen har tagit del av några av de största och några av de minsta projekten. I jämförelse med de projekt som beviljats på Grönland är de största projekten betydligt mera omfattande. Stödet till "Malmö-Arab Film Festival" uppgick till 25 000 EUR, och publiktillströmningen till det evenemanget var drygt 10 000. Då bör man minnas att stödet från KKN var en mindre del av finansieringen av hela festivalen. Med samma bedömning som ovan vore det rimligt och möjligt att KKN:s stöd innebär att cirka 50 000 människor kommer i kontakt med, eller engagerar sig i, en eller annan form för nordiskt samarbete. Förmodligen är det lågt räknat.

3.7 Verksamhetskategorier och fokusområden

Finns det något samband mellan de olika temaområden som pekas ut i strategin för nordiskt kultursamarbete och de kategorier som beskrevs ovan? Bedömningarna av publik och den preliminära kvantifieringen visar att några verksamhetskategorier når fler människor än andra, men å andra sidan är omfattningen av kulturmötet större i andra delar. Det kan därför vara intressant att se om några kategorier dominerar vad gäller något av temaområdena. Men det är inte bara frågan om mängden möten. Vid en del av intervjuerna påpekades vikten av fördjupad diskussion vid t.ex. den typen av litteraturfestivaler/seminarier som institutionerna ordnar.

Slutsatsen är att en så pass omfattande verksamhet som denna behöver bådadera (fördjupning och kvantitet). En organisation med mycket begränsad budget borde sannolikt fokusera på det ena eller det andra; festivaler eller utställningar, möten eller en kontinuerlig verksamhet. Med en budgetomslutning på 43 miljoner DKK är det däremot möjligt att satsa på en bredd av aktiviteter och det bör ge bäst effekt eftersom de olika verksamheterna kompletterar varandra och kan ge upphov till synergieffekter.

Tabell 5 presenterar en enkel bedömning där utvärderingen, utifrån den verksamhet som beskrivs i årsredovisningar för 2012 och från besök och intervjuer 2013, bedömer i vad mån en kategori aktiviteter har inslag som relaterar till ett temaområde.⁹ Tabellen visar att allt som görs i form av festivaler, utställningar, möten, pågående verksamhet och programadministration har omfattande och viktiga inslag av temaområdet barn och ungdom. Det syns i allt, som exempel tidigare i avsnittet också visar – barnlitteratur är en stor del av bibliotekens verksamhet, och beredningen av det nordiska barn- och ungdomslitteraturpriset är stora, synliga och viktiga delar i det pågående arbetet. Den utåtriktade verksamheten mot skolor som t.ex. att låna en nordbo, eller besök av danska rappare på Åland, m.m. är lika viktiga inom kategorin möten. Samma gäller de övriga tre kategorierna.

Tabellen gör det möjligt att utveckla analysen i tabell 3, som visade hur de olika temaområdena reflekteras vid institutionerna. Analysen här visar att av de fem temaområdena är det framförallt "det unga Norden" och "det kreativa Norden" som lyfts fram i verksamheterna, och det sker i de flesta kategorier. "Det hållbara Norden" verkar reflekteras mera i utställningar och möten än i de andra delarna av verksamheten. Det allra största projektet på temat är projektet vid Norden hus i Reykjavik med restaurering av våtmarkerna kring huset, utvecklingen av utställningar och seminarier/workshops m.m. kring det. Men det finns mycket annat.

⁹ Observera dock att NMRs strategi antogs först i slutet av 2012, så det är inte fråga om måluppfyllelse i förhållande till strategin.

Tabell 5. Verksamheter i förhållande till temaområden i strategin för kultursamarbete

	Festivaler	Utställningar	Möten	Pågående	Program
Det hållbara Norden	Marginella inslag	Omfattande inslag	Omfattande inslag	Marginella inslag	Marginella inslag
Det kreativa Norden	Omfattande inslag	En del inslag	En del inslag	Marginella inslag	Omfattande inslag
Det interkulturella Norden	Marginella inslag	Marginella inslag	En del inslag	Marginella inslag	Marginella inslag
Det unga Norden	Omfattande inslag	Omfattande inslag	Omfattande inslag	Omfattande inslag	Omfattande inslag
Det digitala Norden	Marginella inslag	Marginella inslag	Marginella inslag	Omfattande inslag	En del inslag

Not: Tre kategorier används för bedömningen; omfattande inslag, en del inslag, och marginella inslag. Det är en tredelad rangordnad skala.

Det är påfallande att både "det digitala Norden" och "det mångkulturella Norden" inte syns i samma utsträckning. Ett av undantagen var den workshop/seminarietag om det mångkulturella Norden som ordnades vid Nordens institut på Åland. Där fanns också andra aktiviteter på temat, tex. föreläsningar, arrangemang med stand-up artister, och man hade en vinkling mot det mångkulturella i många andra arrangemang. Det är å andra sidan bara Nordens institut på Åland som har det mångkulturella temat klart och tydligt angivet i mål- och resultatkontraktet. Styrningen fungerar; Nipå arbetar med temaområden från kontraktet – övriga har inte temaområdet preciserat i sina mål- och resultatkontrakt, och levererar heller inte förhållande till temaområdet. Det betonar vikten av att koppla den övergripande strategin till mål- och resultatkontrakt.

3.8 Geografisk spridning

Vilka medborgare är husen till för? Det självklara svaret på den frågan är att institutionerna ska främja kontakter över hela Norden, mellan de platser där de finns och de andra länderna. Tanken att de bara skulle rikta sig till invånarna i huvudstäderna – Reykjavik, Nuuk, Torshavn, Mariehamn och Helsingfors – är orimlig och det finns ingenting i bakgrundsdokumentet kring institutionerna som antyder att så var det tänkt.

Det finns dock en stor risk att det mest blir invånarna i huvudstäderna som får del av de nätverk och den kultur som förmedlas. Det är många gånger dyrt och svårt att nå andra. Vid utvärderingens besök på Grönland var detta ett problem som påpekades av i stort sett samtliga.

Vikten av att nå andra grönlänningar än invånarna i Nuuk låg högt upp i medvetandet. Det gjordes också betydande ansträngningar att nå andra delar av landet, så togs t.ex. containerutställningen "Norden runt – från iskantens rand" till flera andra orter på Grönlands västkust. Även andra aktiviteter, som t.ex. dansteatern "Snowflakes" uppfördes i skolor på södra, västra och norra Grönland.

Nordens hus på Färöarna är den enda institutionen som har det klart utsagt i mål- och resultatkontraktet att ordna evenemang utanför centralorten (Torshavn), det är t.o.m. specificerat exakt hur många evenemang och hur stor publik man förväntas nå. Det gör frågeställningen något mer levande, och det är inte någon tvekan om att man uppnår åtagandet i mål- och resultatkontraktet. Den uppföljning som gjordes av just den aspekten inom ramen för utvärderingen visade att man redan i september hade åstadkommit betydligt mera spridning av verksamheterna än mål- och resultatkontraktet beställt.

Även vid de andra institutionerna händer det att verksamheter sprids; Norden hus på Island hade t.ex. delar av sitt Västnordiska tema på norra Island. Utlåningen av e-böcker har särskilt motiverats av att man då lätt kan nå islänningar bortanför Reykjavik. På Åland är det särskilt verksamheten riktad mot skolor som nått bortanför Mariehamn, men man har också utnyttjat utställningslokaler på andra håll. KKN och det förra Nifin har ändamålsenliga lokaler centralt i Helsingfors, och under utvärderingen syntes inte många aktiviteter som riktade sig mot publik i andra delar av Finland. Det är sannolikt särskilt svårt där, och kanske inte lättare bara för att det t.ex. går snabbare och är billigare att komma till andra orter än det är på Grönland. Men som nämnts tidigare är det svårt att jämföra KKN med övriga; programverksamheten har ju hela Norden som område, och det är bara den gamla "Nifindelen" som är jämförbar med de fyra andra institutionerna.

Det är inte så att institutionerna inte alls når befolkningen utanför huvudstäderna, men det finns en tendens att glömma bort resten (utom på Grönland och Färöarna). Eftersom det kan vara dyrt och svårt, är frågan hur stor ansträngningar man ska göra – det är fråga om en balansgång. Det är ju så att en utställning eller ett möte som arrangeras i Reykjavik till en låg marginalkostnad kan tas till Husavik, och sedan till andra samhällen. Vad är då lagom? Mål och resultatkontraktet för Färöarna anger som mål arrangera 125 evenemang och att därmed nå 35 000 personer med kulturevenemang för vuxna, varav 30 evenemang utanför Torshavn. Det är cirka 25 % av det totala, och då kanske man kan använda det som en måttstock – 25 % av resurser och därmed förväntade resultat ska ägnas åt att nå medborgare bortanför huvudstäder-

na. Den statistik som presenteras i årsredovisningar gör det inte möjligt att analysera om institutionerna ligger över eller under den siffran. Min bedömning är att Grönland ligger över den och Färöarna ligger över vad gäller att nå medborgare på andra håll, men det kostar inte lika mycket där, och själva huset kostar så mycket att det inte är en rättvis jämförelse (samma gäller Island).

Även om det inte är enbart en fråga om geografi kan man lägga andra aspekter på vilka medborgare verksamheten når. Intervjuer i Helsingfors visade att det finns en tonvikt på svensktalande medborgare i Finland, medan de med finska som modersmål inte var lika flitiga besökare. Det är givetvis en regel med undantag, men det var t.ex. en större efterfrågan på att "låna en nordbo" från skolor i svenskspråkiga områden. Eftersom det är en politiskt känslig och besvärlig fråga vore det angeläget att noga undersöka publiken, det vore ju bra om hypotesen ovan lätt kunde viftas bort med solida data.

Vilken publik man når och på vilket sätt är viktiga strategiska frågor som har stor betydelse för resultatet man uppnår. Det verkar dock inte vara ett stående inslag i styrelsernas diskussioner och det varierar hur det ser ut i andra styrdokument. Det vore t.ex. naturligt att fråga om man når nya nordiska medborgare med rötter i andra delar av världen. Om man gör det, är det som ett problemområde inom ramen för det mångkulturella samhällets utmaningar, eller på något annat sätt. KKNs projektstöd till Malmö Arab Film Festival kan förtjäna att lyftas fram som ett gott exempel.

3.9 Sammanfattning

I det här avsnittet delas verksamheten vid institutionerna upp i fem kategorier; festivaler, utställningar, möten, kontinuerliga uppgifter, och programadministration. Festivaler drar mest publik men är arbetskrävande och det finns en gräns för hur många sådana som institutionerna kan organisera under ett år. Den översiktliga bedömningen här är att institutionerna tillsammans medverkar till cirka trettio festivaler, cirka 100 utställningar, cirka 250 möten, och genom KKNs program beviljas bidrag till närmare 600 utbytesprojekt. Det summerar till att cirka 335 000 personer på något sätt kommer i kontakt med nordiskt kultursamarbete. Innebörden i kontakten varierar från t.ex. den skola där barnen äter lunch på temat "nordisk mat" en gång, till den kammarmusikensemble med musiker från olika nordiska länder som åker på turné i Nordatlanten, eller invånare i Reykjavik som ser åländska fågelholkar. Vad mötet gör för känslan av nordiska värden och nordisk samhörighet varierar!

4. Intressentanalys, resultat och nytta

4.1 Inledning

I det här avsnittet diskuteras hur institutionernas viktigaste intressenter ser på verksamheten och om den fungerar ändamålsenligt. Det förra avsnittet avslutades med ett försök till en kvantitativ bedömning av ur många människor som kommer i kontakt med och berörs av verksamheten vid institutionerna. Samtidigt ställs frågan vad den kontakten betyder? Är det självklart att personerna därmed också får ökad kunskap och intresse för den nordiska kulturen? Vilken eller vilka aspekter av den i så fall, för det är ett komplicerat och mångfacetterat arv. Med en sådan diskussion ska utvärderingen komma närmare frågan om nordiska nytta.

4.2 Kvalitet i verksamheterna

Frågan om mötet får någon betydelse i förhållande till "det nordiska" beror på kvaliteten i verksamheten och i mötet. Kvalitet är ett komplicerat begrepp, i sin kärna anger det enbart "egenskaper;" kvalitet är egenskaper, men vilka egenskaper? Och vem avgör vilka egenskaper som ska ingå när man bedömer kvaliteten av någon av verksamheterna här, t.ex. "Vocano Circus", "Nordic Cool" eller något annat? Det är nödvändigt att ha flera ingångar till bedömningen.

En väsentlig del i bedömningen av kvalitet är vad åskådarna, publiken, har för uppfattning. Publikens åsikter kommer till uttryck på flera sätt. I en del fall görs publikundersökningar genom enkäter. KKN får t.ex. feedback från de skolor som "lånat en nordbo", och det tyder på god effekt. Skolorna återkommer, de som kommit in i programmet fortsätter att låna en nordbo, och det är i sin enkelhet en indikator på kvalitet. Även om skolorna inte betalar arvode för nordbon uppstår en del utgifter och kan man anta att skolorna inte skulle fortsätta om de inte tyckte det var bra. Det är dock ganska sällan som institutionerna systematiskt

tar reda på vad publiken anser, och det borde vara viktigt att göra för att få det som underlag för förståelsen av kvalitet.

Ett annat sätt att undersöka kvalitet är att gå igenom sådant material som man får till låg eller ingen kostnad. De flesta utställningar har gästböcker och där är det många som lämnar kommentarer. En del är ganska intetsägande, men andra mera nyanserade och fullt användbara för kvalitativ analys. Gästböckerna är en traditionell inrättning som kan utvecklas genom sociala medier. Genom facebook, twitter, instagram och andra virtuella mötesplatser skulle det vara möjligt att med kvalitativa metoder för dataanalys skaffa sig en bättre underbyggd bild av publikens tyckande.

Den professionella kritiken är en annan källa till förståelse av kvalitet. Den kritik som framförs av seriöst arbetande kulturjournalister kan vara mycket värdefull och den kan gå på djupet på ett annat sätt än vad som är möjligt genom enkäter och andra former för att fånga upp publikens mening. Institutionerna tar till vara journalistik och använder den i utvecklingen av sin verksamhet. Under utvärderingen kom jag enbart i kontakt med positiva omdömen, vilket väcker frågan om urvalskriterier. En nyanserat kritisk recension är oftast viktigare för kvalitetsutveckling och det finns få saker som inte kan göras bättre. Eftersom flera av institutionerna verkar i en miljö där det inte finns tidningar med kvalificerad kulturjournalistik finns det en begränsning i hur användbar den källan är, men desto viktigare att fånga upp synpunkter när aktiviteter når andra miljöer. Om t.ex. en utställning som "Block P" inte blir kritiskt recenserad när den visas på Kulturhuset i Nuuk, kanske den blir det när den kommer till Reykjavik eller till Köpenhamn, och det är då den värdefulla reflektionen sker.

Ytterligare en möjlig indikator på kvalitet är hur efterfrågan ser ut, och jag menar då inte efterfrågan från publiken eller i kommersiell mening, utan snarare hur andra aktörer reagerar. Som ett exempel kan nämnas det Napa initierade projektet "Ung i Grönland – ung i världen". Det började som en uppsatstävling med sikte på publikation och presentation på Grönland. När det var klart var kvaliteterna uppenbara och det ledde till att andra aktörer blev intresserade vilket i sin tur gjorde att boken översatts till svenska och presenteras på bokmässan i Göteborg. Den utvecklingen hade inte skett om inte andra aktörer i förlagsvärlden och i kulturbranschen sett kvaliteter i projektet, dvs. att den litterära gestaltningen var bra, berättelserna hade något viktigt att säga om Grönland som också är av intresse på andra platser. Det finns sådana indikatorer på att verksamheterna möts av intresse, kanske kan det ses som en form av "peer-review" där andra entreprenörer i kultursektorn för verksamheterna vidare.

Under utvärderingen har jag intervjuat personer som representerar intressenter i verksamheten, t.ex. kulturpolitiker och chefer på såväl nationell som kommunal nivå i Nuuk, Torshavn, Reykjavik och Mariehamn, och även befattningshavare vid andra fonder, och intresseorganisationer som Föreningen Norden. De allra flesta uttalar sig positivt om verksamheten, och menar att den har haft stor betydelse för att bringa kulturevenemang av hög kvalitet till respektive plats. Kulturlivet, och utbudet av kultur, på dessa fyra platser hade sett helt annorlunda ut om inte de nordiska institutionerna varit där.

När det gäller programadministrationen är regeln att efter det verksamheten genomförts ska de som fått bidrag lämna en rapport. Om alla som fått medel faktiskt gör det så får KKN (och Napa) cirka 600 sådana resultatrapporter – en för varje projekt. Vad som återrapporteras varierar, men de flesta som jag tagit del av skriver något om syftet med projektet och vad man genomfört. Resultatet blir då om konserten genomförts som planerat, hur publiktillströmningen blev. Ibland bifogas en recension, eller så sägs något om mottagandet. Än så länge samlas dessa rapporter på hög, men i den mån man vill bearbeta det för att dokumentera resultat så finns det möjligheter att göra det, och ett sådant arbete utvecklas nu på KKN. De återrapporteringar jag tagit del av tyder på hög måluppfyllelse, men det blev ofta ändringar i förhållande till ansökan.¹⁰

Slutsatsen är att de flesta indikatorer pekar på att kvaliteten på institutionernas verksamhet är hög; publikens reaktioner är positiva, den kritik som finns i media är som regel uppskattande, de flesta intressenter ser positivt på verksamheten i sin helhet. Med uppskattningsvis 350–400 evenemang om året och 600 beviljade projektansökningar är det självklart att kvaliteten varierar, men det verkar som om det mesta håller en jämn och hög kvalitet.

¹⁰ Problemet ifråga är kanske för allvarligt för en fotnot, men det är av marginell betydelse i den här studien. Problemet är att ansökningarna bygger på ett projektförslag med en budget som man söker finansiera från flera håll. De flesta bidragsgivare verkar ge lägre anslag än sökt, så även KKN. Det ser ut som ett systematiskt förhållningssätt. Effekten blir att de sökande får kanske hälften av sökt belopp, och följaktligen kompromissar man kring utförandet. Effekterna kan som regel inte bli så som ursprungligen planerat, och det leder till en kortslutning av läroprocesser eftersom man aldrig får veta vad den ursprungliga tanken kunde givit – som regel genomförs en underfinansierad kompromiss av det ursprungliga projektet. Det är en ordning man borde sträva att komma bort från.

4.3 Synlighet

Det är inte självklart att det som syns mest också har hög kvalitet. En del av intervjuerna påpekade att den stillsamma diskussionen också har ett värde, och att möte/utställningar inte behöver blåsas upp medialt för att vara bra – eller att det som syns mest också är det bästa. Med det sagt är det samtidigt en poäng med att verksamheten synliggörs – kanske inte all verksamhet hela tiden, men i alla fall en del av verksamheten och en del av tiden. Synlighet är delvis en indikation på kvalitet.

Verksamheterna vid de nordiska institutionerna i Reykjavik, Tors-havn, Nuuk och Mariehamn är alla väl synliga. Situationen i Reykjavik och Torshavn är speciell. De nordiska husen är så spektakulära som byggnader att alla känner till dem och det verkar som om så gott som hela befolkningen på respektive plats varit där. På Färöarna kan man nog säga att en stor del av befolkningen besöker huset varje år. På Island är Nordens hus välkänt, men samtidigt är befolkningen större, och det är knappast alla som besöker det – eller ser utställningar/möten på andra platser i landet. Men många gör det.

De nordiska instituten i Mariehamn och Nuuk är väl kända bland många invånare, men själva institutionerna är inte lika kända som de nordiska husen i Reykjavik och Torshavn. Napa har lokaler i Kulturhuset men syns inte som egen institution där. Nipå har funktionella lokaler av kontorskaraktär, men de ger inte på långt när samma synlighet som byggnaderna i Reykjavik och Torshavn. Man kan ordna mindre möten där, men knappast något som drar en publik över cirka 30 personer. Publiken på Åland och Grönland ser evenemangen och för de flesta spelar det sannolikt mindre roll vem som ligger bakom som finansiär/arrangör.

Situationen i Helsingfors är annorlunda. Organisationerna har bytt namn flera gånger över tiden, och det är relativt nyss som de två delarna slogs samman i den nuvarande organisationen KKN. De finns på olika platser, och de lokaler som används för bibliotek och som mötespunkt är visserligen relativt centrala men inte så synliga. Helsingfors har en rad andra stora aktörer på kulturområdet och helt annat utbud. KKN är i det sammanhanget inte så synligt och kan sannolikt aldrig räkna med att få den genomslagskraft och uppmärksamhet som de andra organisationerna har.

4.4 Nordisk nytta

Begreppen "nordisk nytta", "nordiskt värde" och "nordiskt mervärde" används i portalparagraferna i styrdokumentet. De är inte helt oproblematiskska och de flesta nöjer sig med en relativt enkel förståelse av vad begreppen innebär. Nyttan, värde och mervärde kommer som vetenskapliga begrepp från politisk ekonomi, men har sina rötter i filosofin (nyttan och värde återfinns hos Aristoteles, dock inte mervärde). För en samhällsvetenskaplig forskare är det stor skillnad på nytta och värde, och för en ekonom är mervärde ett väl preciserat begrepp som skiljer sig teoretiskt och praktiskt från en beräkning av värde.

Anna Kharkina behandlar begreppet nordisk nytta i den nordiska kulturpolitiken ingående.¹¹ Hennes analys visar att det är ett vagt begrepp som använts för olika syften och vars referenspunkt varierar från person till person, och även över tiden. I början av det nordiska kultursamarbetet talades det om nordiskt värde, och ofta menades med det de gemensamma demokratiska grunderna för samhällsbygget, det förhållande att de nordiska samhällena kännetecknas av att vara relativt jämställda och jämlika, med öppen förvaltning, och under efterkrigstiden med en offentligt finansierad välfärd. Innebörden av allt detta kan diskuteras, och till det gemensamma arvet hör traditioner av företagande och folkrörelser, religiösa såväl som på annan grund.

Begreppet har dock skiftat och nordisk nytta år 2013 är inte det samma som det var för några årtionden sedan, dvs. när institutionerna grundades. Idag används ordet även i förhållande till omvärlden och som ett marknadsföringsbegrepp, även om den ena användningen inte utesluter den andra. Snarare läggs de olika tolkningsmöjligheterna ovanpå varandra. Genom ordet sänds signaler – begrepp som t.ex. "Nordic Cool" förväntas uppväcka känslor till nytta för turism och näringsliv, och goodwill för de nordiska samhällena i största allmänhet. Citaten i box 3 belyser hur begreppen används i styrdokumentet.

¹¹ Anna Kharkina (2013) From Kinship to Global Brand. The Discourse on Culture in Nordic Cooperation after World War II. Stockholm University. Stockholm Studies in History 97.

Box 3. Illustrationer till begreppet nordisk nytta

- "En grunnleggende forutsetning for det nordiske kultursamarbeidet er prinsippet om *nordisk nytte*: at samarbeidet skjer på områder der de nordiske landene har felles interesser og utfordringer, og der det nordiske nivået gir større mulighet for effektivt utviklingsarbeid. Gjennom erfarings- og kompetanseutveksling samt nettverksbygging skal Norden som region utvikles og styrkes." (*från Nordiska ministerrådets strategi för det nordiska kultursamarbetet 2013–2010*).
- "Institutionens oppgitt är att befrämja och vidareföra det nordiska samarbetet inom ramen för dess mandat. Institutionens alla verksamhetsformer och aktiviteter bör syfta till en hög nordisk profil och bidra till den *nordiska nyttan* så att verksamheten skapar ett *nordiskt mervärde* utöver de rent sektoriella samarbetsresultaten." (*från stadgar för Kulturkontakt Nord, fastställda i november 2011*).
- "Nordens Institut på Ålands *nordiska nytta* ligger först och främst i att framhäva och stärka kunskapen om Norden och nordisk kultur för Ålands befolkning." (*från Mål- och resultatkontrakt för Nipå 2012–2014*).

Finns det några indikationer på att verksamheten vid institutionerna skapar någon nordisk nytta? Eftersom begreppen är så vagt definierade riskerar svaret på frågan att bli trivialt. För att ta fasta på de tre begreppen erfarenhetsutbyte, kompetensutbyte och nätverksbyggande (se box 3, exempel 1), så är det vad verksamheten gör. Det avser processen och uttrycks målet som en process så uppfylls målet med automatik när processen genomförs.

När de övergripande styrdokumenterna anger nordisk nytta som mål "reser" begreppet ner i den konkreta verksamheten. I de formulär för projektansökningar som KKN och Napa använder ombeds de sökande att ange den nordiska nyttan med projekten. De ansökningar som utvärderingen analyserat tar ett enkelt och praktiskt grepp på begreppet. För de allra flesta uppstår nordisk nytta när någon från ett nordiskt område genomför någonting tillsammans med människor från ett annat nordiskt område, eller för publik i ett eller flera andra nordiska områden. En grönländsk teatergrupp som ger en pjäs på Grönland åstadkommer ingen nordisk nytta, ges samma pjäs i Torshavn uppstår nordisk nytta, och förmodligen ännu mera så om den skulle visas i Stockholm och Oslo.

Enkelt och konkret, och inte mer att säga om det. Med detta som mått uppnås nordisk nytta i all verksamhet.¹²

Ett annat exempel på hur den nordiska nyttan kan beskrivas kommer från ett projekt som genomfördes i åländska skolor. Det illustreras i box 4. Här är det inte bara mötet som räknas, utan de som skrivit projektförslaget beskriver en förväntad effekt av mötet, nämligen nyfikenhet och intresse för ett annat nordiskt språk. Man vill med andra ord förändra attityder och det är en bra utveckling och konkretisering av vad nordisk nytta kan vara. Det har dessutom förtjänsten att vara möjligt att undersöka måluppfyllelse, t.o.m. att mäta. Det vore relativt enkelt att genomföra ett före- och efter test av attityder till och kunskap om det danska språket. Utvärderingen skulle kunna genomföras med experimentell metod och med klassisk kausalitet belägga samband mellan intervention och effekt vad gäller nordisk nytta (eller visa att det inte blev någon effekt).

En mycket stor del av verksamheterna vid institutionerna genererar kunskaps- och erfarenhetsutbyte och ger möjlighet till nätverksbyggande, men det är huvudsakligen de medverkande kulturutövarna som har nytta av det. En mindre del av verksamheterna idag går tillbaka till utgångspunkterna i nordiskt samarbete – dess politiska karaktär i att utveckla, ifrågasätta, problematisera, sprida kunskap om, det som kan anses vara de gemensamma nordiska kulturtraditionerna.

¹² Ett påstående som dock bör kvalificeras, se sid 65.

Box 4. Exempel på mål som konkretiserar "nordisk nytta"

- "Bilateralt mervärde
I dagens Norden blir det svårare och svårare för ungdomen att förstå och lära sig främst danska och då är det lättare att istället ta till engelskan när man vill kommunicera. Nordens institut vill, genom att erbjuda en lite an-norlunda workshop i danska, lyfta fram det danska språket, väcka intresse för det danska språket och lusten att lära sig mer."
- "Målsättning
Bekanta sig med danska språket på ett roligt, lättillgängligt och tilltalande sätt genom musik, rytm, poesi, kreativitet, ett personligt uttryck. Ett komplement till glosor i arbetsboken, ett roligare sätt att lära sig ett språk som bygger på lust, nyfikenhet och vilja att uttrycka sig, lära sig något nytt ..."
- "Målgrupp
Målgruppen för workshoppen är elever i åländska skolor i åk 6-9 under skoltid samt alla ungdomar i åldern 12-15 år utanför skoltid."

Källa: Projektplan Rappa På! – Rappa på danska i workshop med AndyOp! Nipå internt dokument.

Det finns exempel på sådana aktiviteter, t.ex. anordnades ett seminarium på Färöarna i september 2013 om Erlandur Patursson och denne tongivande politikers intresse för den nordiska saken (som hade en publik på 400 personer). New Nordic utställningen (sid 39) är ett annat exempel på en aktivitet som har ett sådant politiskt innehåll. Detta är en aspekt av "nordisk nytta" som funnits med i det strategiska tänkandet från början och som också återfinns i det nu gällande strategidokumentet. Det är fortfarande relevant, men det är en mindre del av verksamheterna som tar vara på just den aspekten av nordiskt samarbete. Eftersom det rör sig om olika sätt att bidra till nordisk nytta är det en fråga om balans. För tillfället är det en för liten del av verksamheterna som tar fasta på det politiska innehållet i nordisk nytta.

4.5 Utvärdering

Nordiska ministerrådet beställde en utvärdering av reformen av det nordiska kultursamarbete som blev klar 2011.¹³ Utvärdering är inriktad på organisationsfrågor och analyserar de strukturella reformer som genomfördes 2007–2009. Det är inte utvärdering av själva verksamheten vid institutionerna, utan behandlar just organisatoriska strukturer och processer. Utvärderingar behöver i och för sig inte beställas, det är möjligt att andra aktörer gör sina egna utvärderingar och publicerar resultat, som t.ex. fristående forskare. En annan möjlighet är att det görs utvärderingar direkt vid institutionerna, så har t.ex. det nordiskt-baltiska mobilitetsprogrammet utvärderats två gånger, en gång genom internt utredningsarbete¹⁴ och den andra gången med en extern utvärderare. Vid båda tillfällena konstaterades att målpuppfyllelsen var hög. Tre utvärderingar berör ämnet för den här studien och är publicerade som fristående forskningsrapporter.¹⁵ Kharkinas avhandling nämndes tidigare och även om det inte är en utvärdering så har diskussionen och slutsatserna där ett utvärderande innehåll av kritisk reflektion över mål och målsättning. Det finns information att bygga vidare på.

Institutionerna har också firat sina jubileer med festskrifter. Det är förstås inte tillfällen för extern, objektiv och kritisk granskning, men det är ändå information som ger en bild av hur verksamheterna utvecklats. Ibland kan en utvärdering ta sin grund i det som inte sägs, likaväl som det som sägs. Nordens institut på Åland gav ut skrifter som innehöll tillbakablickar på verksamheten efter 10 och 15 år. Nordens hus på Island gav ut en sådan skrift i samband med 45 års jubileet och innan dess 1999. I alla de fyra skrifterna förs en diskussion om vad husen gjort, och det förs fram både kritiska synpunkter och en nyttig diskussion om övergripande resultat och betydelse i respektive samhälle.¹⁶ Överlag är det ändå en brist på utvärderande information i enlighet med vanliga kriterier på vad som kännetecknar ut-

¹³ Nytt nordisk kultursamarbeid. Evaluering av reformen av nordisk kultursamarbeid 2007–2009. Telemarksforskning 2011.

¹⁴ Evaluation of *Nordic Baltic Mobility Programmes*, Riga, 2010, samt "Det Nordisk baltiske Mobilitetsprogram for kultur. Status og behov." (Draft October 2013, KKN).

¹⁵ Duelund, P. (2009) Til hvilken nytte? nordisk kultursamarbeid 1972–2009. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, Vol.12, no1 ½, sid 8–38; Jonsdottir, B. Och Syvertsen, A. (2009) nordisk ministerråds programmer for kultursamarbeid og Kulturkontakt Nord. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, Vol.12, no1 ½, sid 179–185; Lennartsson, C. Och Nolin, J. (2008) Nordiska kulturfonden. En utvärdering och omvärldsanalys. Högskolan i Borås, Centrum för kulturpolitisk forskning.

¹⁶ Mitt i havet, mitt i Norden. Nordens institut på Åland 10 år; Møte med milleniet. Nordens institut på Åland 15 år. Nordens hus, Island, 1999. Nordens hus och Island 2007–2013.

värdering.¹⁷ Som ett riktmärke nämns ibland att en organisation bör sätta av cirka 1 % av budgeten för utvärdering, och det skulle i så fall indikera cirka 4 miljoner DKK de senaste 10 åren, men bedömningen här är att knappast mer än 500 000 DKK har använts för utvärdering.

4.6 Sammanfattning

Verksamheterna vid de nordiska husen och instituten har för det mesta en hög kvalitet – alla indikatorer pekar på att publiken är nöjd, externa recensenter i fristående tidningar ger goda omdömen, och den kollegiala efterfrågan på utvidgat samarbete är stor. Verksamheterna har som regel ett stort genomslag. Nordens hus är begrepp som alla känner till på Island och Färöarna. På Grönland och Åland är Nordens institut kända bland kulturutövare, men inte i samma utsträckning bland den bredare allmänheten. Däremot är aktiviteterna kända och många har t.ex. sett containerutställningen, läst "Ung i Grönland – ung i världen", m.m. utan att veta så mycket om Napa (samma gäller Nipå). KKN i Helsingfors är relativt okänt och kulturlivet i Helsingfors har sådan bredd att det är svårt för en liten organisation, som dessutom omvandlats och bytt namn flera gånger, att nå ut.

Nordisk nytta är ett svårfångat begrepp, men på många håll konkretiseras det på ett bra sätt i verksamheten. Verksamheterna har utan tvekan skapat nordisk nytta, så som det definieras i den nuvarande strategin. Men det finns olika typer av nytta, och inom begreppet ryms också nytta i bemärkelse att utveckla de politiska, samhällsbärande elementen av det som kan sägas utgöra den nordiska modellen. Det är en aspekt av verksamheten som visserligen finns, men som kan utvecklas mera. Under åren har det gjorts en del utvärderingar, men jämfört med andra politikområden relativt lite. Det finns anledning att sätta mål för hur mycket utvärdering som är nödvändigt att göra (både för det egna lärandet om effekter, för att underbygga beslut om verksamheten, och för att redovisa resultat till allmänhet och politisk ledning).

¹⁷ "Evaluation is the systematic inquiry into the worth or merit of an object." The Joint Committee on Standards (1994) *The Program Evaluation Standards* London: Sage Publications.

5. Verksamhetens volym

5.1 Inledning

En av de frågor den här utvärderingen ska behandla gäller vilken volym institutionerna bör ha på sin verksamhet för att kunna fullgöra sina uppdrag. I det här avsnittet diskuteras den frågan och även andra aspekter på verksamhetens omfattning, projektbudgetering och frågan om "value for money" och om verksamheten är effektivt organiserad.

5.2 Verksamhetens omfattning

I ekonomisk teori finns ett begrepp för den typen av verksamheter som genomförs vid institutionerna, det kallas för "never-ending tasks". Det innebär att det är arbete som inte har ett naturligt slut, det går alltid göra mer och efterfrågan kommer förmodligen aldrig att avta. Det är en vanlig situation i mycket av offentlig sektor. Det finns inte en naturlig slutpunkt där man t.ex. vid ett årligt anslag om 50 miljoner DKK kan säga att "nu behövs inte mer."

Det årliga anslaget på 43 miljoner DKK används och samtliga institutioner skulle kunna använda mer. Det finns en stor efterfrågan på KKNs programverksamhet och de beviljade anslagen ligger långt under antalet sökande, både vad gäller antalet projekt och budgetvolym. Under utredningens gång beslutades om en sänkning av anslagen på 5 % (dock ej för programverksamheten vid KKN). Sänkningen blev dock lägre, 3,2 % i genomsnitt, för de fem institutionerna efter indexuppräknings för inflation. Det är givetvis en smärtsam process efter minst 10 år av stadigt ökade anslag.

Vid diskussionerna på husen har den allmänna meningen varit att man är relativt nöjd med den nivå man haft på anslagen 2013. På de mindre orterna som Nuuk, Torshavn och Mariehamn finns det en gräns för hur många evenemang man kan dra publik till, och det kanske inte är så mycket mer än nu.

Samtidigt blir det lätt ett konservativt inslag när en sådan fråga besvaras. Hade den ställts för 5 år hade förmodligen svaret blivit detsamma – "ganska bra som det är." Men verksamheterna i både Reykjavik och

Nuuk gick då in i en fas av snabb utveckling, men många nya aktiviteter. Antalet besökare vid Nordens hus har ökat kraftigt och utlåningen av böcker ökade med 25 % under de senaste 2 åren. Det är mycket möjligt att en liknande expansion kan komma de nästa fem åren, kanske inte överallt men på några håll. Men en eventuell kreativ expansion uteblir sannolikt om organisationerna samtidigt har omfattande sparbeting och ska skära ned i sina verksamheter.

Frågan är då om det finns andra källor till finansiering? Det är svår fråga att besvara inom ramen för en utvärdering och det finns ingen självklar metod att använda. Under utvärderingens gång har jag intervjuat intressenter i verksamheten och som på olika sätt bidrar till finansieringen. Sådana bidrag syns i årsredovisningarna. Kan de bidra med mer? Kulturbudgetar har sällan för mycket medel att röra sig med och det finns inte några "fria resurser" – självklart. Om budgetarbetet innehåller några möjligheter att förhandla fram mera pengar till kultur i allmänhet och det nordiska samarbetet i synnerhet, är svårt att avgöra. Det framstår som mera osannolikt i de områden där finanskrisen och recessionen slagit hårdare, också det självklart.

5.3 Verksamhetens faktiska volym

Tabell 5 nedan visar att det finns en del grå områden i bedömningen av verksamhetens volym. Det är inte 42 miljoner DKK (2012), inte heller xx miljoner. Det är ganska stor skillnad vad gäller hur mycket annan finansiering institutionerna redovisar i sin årsberättelser, från 32 % av omsättningen på Färöarna till 13 % avseende KKN (dock får man hålla i minnet att KKNs programverksamhet knappast kan dra till sig extern finansiering så som andra delar av verksamheten kan, så procentsiffran där borde hellre räknas som en procentuell andel av det gamla Nifins verksamhet.

Men den genomsnittliga siffran på cirka 20 % extern finansiering i förhållande till bidrag från det Nordiska ministerrådet avspeglar inte heller verkligheten. Andra intressenter bidrar med mer än så. Napa har tex. tillgång till lokaler i Kulturhuset i Nuuk, betalar ingenting för dessa och det bidraget syns inte årsredovisningen eftersom det inte är pengar som förs till verksamheten. Napa kan också använda utställningslokaler där, medan t.ex. Nipå får betala marknadshyror om man använder lokaler på Kulturhuset i Mariehamn. KKN har lokaler som finansieras av finska staten, och på Nipå finansieras en av de anställda från Ålands landskapsregering samt bokföringstjänster, kontorshyra och allt kon-

torsmaterial inkl. datorer och övrig maskinpark.. Det är svårt att bedöma värdet, men de totala bidragen från intressenterna kanske uppgår till närmre 30–40 % än 20 % om man inkluderar sådan tjänster.

Tabell 5. Omsättning och verksamhetens volym

	Nordens hus i Reykjavik	Nordens hus på Färöarna	Nordens institut på Grönland	Nordens institut på Åland	KKN
1. Bidrag från Nordiska ministerrådet 2012	8 449 000	13 462 000	6 171 000	2 945 000	9 181 000
2. Budgetomslutning 2012 enligt årsredovisning	10 973 000	19 705 000	7 248 000	3 846 000	10 435 000
3. Projektbidrag som inte syns i årsredovisning	Åtminstone 20 miljoner DKK, men över flera år.	?	?	?	?
1 som % av 2	76 %	68 %	85 %	76 %	87 %

Källa: Årsredovisningar 2010, uppgifter från Nordiska ministerrådet.

Tyvärr stämmer inte siffran 30–40 % heller. Den kom fram genom en ungefärlig justering av rad 2, så att den raden också inkluderar det penningmässiga värdet av bidrag som Nordiska ministerrådet kommit överens med andra intressenter i verksamheten. Rad 3 i tabell 5 ska avspegla hur finansiering av enskilda projekt ser ut. Flera av dem bygger på bidrag från andra aktörer. I texten ovan beskrevs t.ex. hur projektet "Norden runt – från iskantens rand" hade bidrag från Royal Arctic Line till ett värde på cirka 7–800 000 DKK. Det bidraget betalades inte in till Napa, som inte hanterade pengarna och därmed syns det inte i årsredovisningen.

Vi ser dock att siffran i tabellens sista rad ändras från 85 % till 77 % om man tar hänsyn till värdet av det bidraget, och det visar bara effekten av ett av projektbidragen. Ett av de största projekten Vid Nordens hus i Reykjavik är våtmarksprojektet "Vatnsmyrin" (presenteras i box 5). Den totala budgeten för projektet uppgår till 24 miljoner kronor och det finns ett avtal mellan parterna som fördelar finansiering och arbetsuppgifter. Nordens hus bidrar med 4 miljoner av den totala budgeten, Islands universitet och Reykjaviks kommun bidrar med resterande 20 miljoner. Liksom vad gäller Napa och "Norden runt" syns inte bidraget från samarbetsparterna i årsredovisningen eftersom Norden hus inte hanterar pengarna. Men när man bedömer verksamhetens volym och de finansiella aspekterna av den, är det viktig information att ha.

Box 5. Fågelreservatet i Vatnsmyrin

’Initiativ att restaurera fågelreservatet i Vatnsmyrin i centrala Reykjavík och förmedlingen av detta arbete, dess bakgrund och dess kulturella betydelse. Arbete med att försöka återställa fågelreservatet i ett bättre skick och att kunna använda detta urbana naturområde som plattform för förståelse av ekologiska system inleddes under 2012 i samarbete med Islands Universitet och Reykjavík Stad. Projekt visade många konkreta positiva resultat i form av att området åter fick häckande arktiska tärnor (kría) och flera andarter som återvände till området efter flera års frånvaro.

Mitt i fågelskyddsområdet har en interaktiv kamera placerats som kan följa fågellivet med möjlighet att styras av vem som önskar, från sin egen hemdator, där man kan styra kameran t.ex. 360 grader. Funktionen finns på hemsidan www.reykjavikwetlands.com

Förmedlingen av projektet gjordes genom tre delprojekt; dels genom en nordisk landskapsarkitektävling som hade som uppgift att föreslå hur marken runt det fredade området skulle kunna planeras för att förmedlingen av livet i fågelskyddsområdet skall vara tillgängligt och intresseväckande.

I bedömningskommittén medverkade representanter från Nordens hus, Islands Universitet, Reykjavík Stad, Isländska landskapsarkitekt-förbundet (FILA) och den mycket erkända danska landskapsarkitekten Stig-Lennart Andersson. Resultaten av tävlingen visades i en utställning och diskuterades i samband med en föreläsningsserie om urbana naturområden. Under hösten presenterade Nordens hus också utställningen ”Lifid i Vatnsmyrinn” där frågor om växterna och djurlivet blandades med kulturhistoriska aspekter och framtidsvisioner. Till denna utställning erbjöd institutionen Naturskola för barn från Reykjavíks skolor i åldern 11–14 år, där man bland annat tog vattenprover, gjorde vattenexperiment och lagade mat av råvaror delvis från området. Dessa naturskolor var fulltecknade under hela utställningsperioden från september till början av november.’

Källa: Årsredovisning 2012, Nordens hus i Reykjavík.

Den tredje raden i tabell 5 lämnas därmed öppen. Det finns ingen möjlighet att inom ramen för den här utvärderingen ta fram budget för alla de hundratals verksamheter som bedrivs vid institutionerna och undersöka hur stor del av den verkliga kostnaden som Nordiska ministerrådet bidrar med. Den siffran lär dock vara betydligt lägre än vad som indikeras i den sista raden i tabell 5. Även om de indikationer som presenteras här är grova uppskattningar är de sannolikt bättre än att inte ha någon uppfattning alls, eftersom beslut om framtida budget bör grundas på en så komplett syn som möjligt på verksamhetens omfång och finansiering, och de nordiska bidragens roll och betydelse i sammanhanget. De exter-

na bidragen till verksamheten är i alla fall betydligt större än vad som framgår av institutionernas årsredovisningar.

I förra kapitlet diskuterades begreppet nordisk nytta, och den slutsats som presenterades där var att nordisk nytta eller nordiskt värde var resultat av all verksamhet vid organisationerna. Det bör dock kvalificeras. Den här utvärderingen fokuserar på användningen av de medel som ställs till förfogande av Nordiska ministerrådet. Särskilt Nordens hus i Reykjavik och på Färöarna erhåller intäkter av att lokalerna används av andra aktörer; skolor, företag, akademiska institutioner, mm. Det är inte lika självklart att det som dessa aktörer använder lokaler till genererar ett nordiskt värde. Här väger det tyngre att användningen/uthyrningen genererar inkomster till drift och annan verksamhet. De få exempel som den här utvärderingen noterade under besök på Island och Färöarna visade att det inte var något särskilt nordiskt i de aktiviteterna; ett seminarium av forskare vid Islands högskola, respektive ett möte med en skola. Utvärderingen ser inte detta som ett problem, det är snarare en självklar följd av att man strävar efter en hög beläggning och användning av lokalerna. Det viktiga är förstås att de medel som anslås av Nordiska ministerrådet genererar nordisk nytta, att sedan husen ibland används för inkomstgenererande aktiviteter som inte syftar till nordisk nytta enligt dessa definitioner är helt naturligt. Det bör dock vara en uppgift för styrelserna att uppmärksamma att en sådan användningen av lokalerna inte påverkar den nordiska profilen eller den nordiska karaktären av verksamheterna i sin helhet. Idag verkar det inte finnas någon som helst risk att så skulle vara fallet.

5.4 Katalytiska effekter

Det är som regel inte ett krav att verksamheterna ska leva vidare. Listan på festivaler, utställningar och möten i kapitel tar upp många exempel på aktiviteter som genomförs och därefter kommer till ett naturligt slut. Men många lever vidare, det finns exempel på filmfestivaler, litteraturfestivaler, musikfestivaler som har satts igång och där andra aktörer har tagit över verksamheten – i större eller mindre grad. När det sker betraktas det som en framgång och som exempel på ett positiv och önskvärd effekt.

Det finns också flera exempel på framgångsrika verksamheter som de nordiska institutionerna fortsätter att genomföra. Projektet "Låna en nordbo" beskrevs ovan. Det har pågått i 12 år och återslagrapporteringen visar att det är framgångsrikt och har hög måluppfyllelse. Enligt uppgift

när verksamheten ut till cirka 100 skolor och därmed till cirka 3 000 elever varje år. Men hur stor andel av de finska skolungdomarna är det? Säkert mindre än 1 %! Om nu verksamheten är framgångsrik och därmed bidrar till att skapa nordisk nytta, vilket det ju onekligen är om finska ungdomars intresse och förståelse för andra nordiska språk påverkas i positiv riktning, då räcker det inte att nå 1 % av dem. Det är en helt rimlig ambitionsnivå att nå alla. Det kan däremot knappast vara KKN:s uppgift att år efter år bedriva ett komplement till läroplanen som når en så liten del av finska ungdomar. Är det bra bör man växla upp så man når alla, om inte ska man hellre se det som en engångsföreteelse – eller i alla fall ett kortvarigt projekt.

Hur kommer det sig då att en verksamhet som denna inte utvecklas vidare? För det första har jag inte sett några planer på hur man ska föra en verksamhet vidare. På andra politikområden, särskilt inom det internationella utvecklingssamarbete, finns bra rutiner för sådant. Det är ingen hemlighet att ett av biståndets stora problem var att projekten dog efter det att bidragsgivarna avslutade sin verksamhet. Det fanns ofta ingen bärkraft. Men det var till stor del en barnsjukdom som uppmärksammades på 80- och 90-talet, och som till del kommit till rätta med. När projekt startas ska man numera planera för vem som ska ansvara för verksamheten när projektet är slut, hur finansieringen då ska lösas, och hur man bygger upp bärkraft under samarbetsperioden. Jag ser inte något sådant tänkande här och det är sannolikt en förklaring till att en del verksamheter inte lever vidare, eller som i exemplet, stannar på en nivå där deras fulla potential inte utvecklas.

Samtidigt bör man beakta att förutsättningarna skiljer sig åt. I Reykjavik och Helsingfors är det betydligt lättare att hitta andra aktörer som tar över verksamheter, vilket t.ex. flera av festivalerna som initierats på Island visar. Nuuk, Torshavn och Mariehamn har alla betydligt färre aktörer med finansiella resurser och kraft att driva verksamheter vidare, så de förväntningar/krav man har bör ta det i beaktande.

5.5 Effektivitet

Även de tre större institutionerna är små som organisationer betraktade och deras organisatoriska strukturer är inte komplicerade. Förutom ledning och någon person som arbetar med administration är de övriga anställda upptagna med verksamheten. Det finns en klar och tydlig arbetsfördelning, vad jag har kunnat bedöma är det en funktionell uppdelning efter temaområden och typ av verksamheter. Eftersom det är små organisationer är verksamheten känslig för att personal kan var bortrest, på semester, sjukfrånvarande eller annat. Det är därför viktigt att arbetsfördelningen inte är rigid, utan att det alltid finns någon annan som kan svara på frågor och driva projekten i kollegors frånvaro. Så är det, vad jag har kunnat bedöma.

Effektivitet beräknas som en kvot mellan kostnaderna för organisationen och dess prestationer. När man bedömer effektiviteten överväger man då om det skulle gå att producera detsamma (med samma kvalitet och resultat) till en lägre kostnad. Det är en svår bedömning att göra när det gäller en så mångfacetterad verksamhet.

Ett sätt att gå vidare är att se vad man får ut av anslagna medel och jämföra det med liknande organisationer. Kapitel 3 visade vad institutionerna gör och Nordiska ministerrådets kostnad för det är cirka 43 miljoner DKK. Mot en svensk bakgrund kan det jämföras med t.ex. en teater, ett kulturhus, eller någon annan post i kulturbudgeten. De statliga museerna har anslag på mellan 40 och 200 miljoner kronor. Museet för design och arkitektur har ett anslag för 2013 på knappt 50 miljoner kronor, dvs. något mer än de nordiska husen och instituten. Det är aldrig helt rättvis att jämföra och det finns speciella omständigheter, men det framstår ändå som ganska klart att Nordens hus och institut åstadkommer jämförelsevis väldigt mycket och når en stor mängd människor på många olika platser. Utan att dra jämförelser för långt kan man konstatera att den indikerar att effektiviteten är hög.

Effektivitet i det här sammanhanget avser effektivitet i att uppnå de strategiska målen och de mål som anges i mål- och resultatkontrakt. Det går förstås att använda andra mått och man kan även diskutera om allt som görs på institutionerna faktiskt avser dessa mål. Rent konkret, finns det en risk för att det förekommer aktiviteter som inte har med målen vad avser nordiskt samarbete att göra, t.ex. att Nordens hus på Island, eller Färöarna, visar isländsk eller färöisk kultur för en isländsk eller färöisk publik, utan någon särskild nordisk anknytning? Den risken är så gott som obefintlig vad gäller KKN, NAPA och NIPÅ. Under utvärderingen har det inte synts några exempel på sådana aktiviteter. Det är knapp-

ast heller någon risk att de medel som anvisas av NMR används så, varken på Island, Färöarna eller någon av de andra platserna. Däremot är de nordiska husen i Reykjavik och på Färöarna beroende av andra inkomster, och det innebär att lokalerna ibland används för aktiviteter som inte ger något nordiskt värde (annat än att de bidrar till att finansiera en nordisk institution). Det är en logisk följd av att husen också ska dra in medel från andra aktörer.

5.6 Sammanfattning

Det här avsnittet visar att finansieringsbilden är komplicerad och att det är många pusselbitar som saknas för en full förståelse av volymen på verksamheten. Analysen genomförs med bedömningar och uppskattade värden, som faktiskt inte är mycket bättre än kvalificerade gissningar. Men det är bättre att ha en ungefärligt rättvisande bedömning än en exakt felaktig siffra. Två saker framstår som särskilt viktiga.

- Nordiska ministerrådets anslag kompletteras med medel från andra håll, och det är både väsentliga bidrag som syns i finansiella rapporter, men det är också bidrag i sak med lokaler, personal, och externa kostnader. Med hänsyn taget till sådana bidrag framstår det som att Nordiska ministerrådets bidrag till institutionernas omsättning uppgår till 60–70 %, kanske något närmare den senare siffran.
- Till detta kommer medel från externa samarbetspartner, t.ex. universitet, kommuner, företag, stiftelser, nedlagt arbete i frivilligorganisationer m.m. Det saknas helt möjlighet att ge någon uppskattning av detta, men ett slående exempel visar att andra partner bidrar med 80 % av en total budget för projektet på 24 miljoner.

Externa partner är också viktiga när det gäller den långsiktiga utvecklingen av verksamheter, och i en del fall bör man ifrågasätta hur länge institutionerna ska driva projekt, och när man istället ska planera för uppgradering av verksamheten och att andra aktörer tar över ansvaret. En systematisk utveckling av strategier och planer för detta skulle kunna ge god effekt. Slutsatsen är också att verksamheten vid institutionerna är väl organiserad och bedrivs effektivt.

6. Slutsatser och rekommendationer

Kopplingen från idéer och visioner om nordiskt samarbete och fram till det uppstår en effekt i form av nordisk nytta illustreras i figuren nedan. Det är en enkel illustration av sambanden. Den kan användas för att sammanfatta de bedömningar som gjorts i rapporten.



Styrningen av institutionerna är komplicerad. Det kommer styrsignaler genom flera kanaler och de tar sig olika uttryck; i en del fall detaljerat och kvantitativt, och i andra fall mera övergripande. Det framstår som en ovanligt "tung" styrning i förhållande till verksamheten. Kombinationen av stadgar, mål- och resultatkontrakt, och övergripande strategier för kultursamarbete utgör en omfattande administration och de olika dokumenten står inte alltid helt i överensstämmelse med varandra. Det bör finnas många möjligheter att förenkla och förtydliga styrningen, t.ex. genom att;

- se över styrelserna roll och arbete, och överväga att omvandla styrelsernas uppgift till att vara rådgivande
- se över möjligheten att betona stadgarnas roll som långsiktigt styrinstrument, som det går att återkoppla till vid resultatredovisningen

- synliggöra strategierna för det nordiska kultursamarbetet i mål- och resultatkontrakten, samma ord och begrepp bör återkomma i de olika dokumenten
- se över möjligheten att förenkla mål- och resultatkontrakten genom att undvika detaljerade produktionsmål och motsvarande indikatorer.

Verksamheten är omfattande och dynamisk och har utvecklats snabbt , och den varierar över tiden – mycket beroende på personliga intressen och engagemang hos de ledande personerna. För översiktens skull kan aktiviteterna delas upp i fem kategorier; festivaler, utställningar, möten, kontinuerliga uppgifter, och programadministration. Genomgången visar att temaområdena i strategin för nordiskt kultursamarbete får olika genomslag. "Det Unga Norden" och "Det kreativa Norden" syns i de flesta verksamhetskategorierna och även i mål- och resultatkontrakt. Övriga temaområden präglar inte verksamheten även om det finns sporadiska aktiviteter även på de områdena. Det är många gånger nödvändigt att fokusera på det viktigaste, men frågan är om avsikten verkligen var att tre temaområdena har så pass undanskymd del av den totala verksamheten? Finansieringen av verksamheten kommer till stor del från Nordiska ministerrådet, som 2013 bidrog med 43 miljoner DKK. Även andra intressenter bidrar. Nordiska ministerrådets andel av omsättningen uppgår till cirka 80 %, men då räknas inte en del bidrag från partnerorganisationer och intressenter med. Tar man hänsyntill sådana är Nordiska ministerrådets andel lägre och möjligtvis inte så mycket mer än 50 % av den totala resursåtgången. Utvecklingen av verksamheten föreslås ta sikte på:

- övervägande om balansen mellan aktiviteter; förutsättningarna att nå publik varierar, liksom resurserna att planera och genomföra dem
- utveckla en återrapportering som beskriver i vilken grad olika temaområden återfinns i verksamheten, för att därmed försäkra balansen mellan dem, och i det fall någonting inte prioriteras, att det återspeglar ett medvetet beslut snarare än att det "fallit mellan stolarna"
- den finansiella redovisningen bör utvecklas för att återspegla den totala omsättningen för att därigenom visa andra finansiärers medverkan och betydelse.

Genomgången av resultat använder flera indikatorer för bedömningen. Slutsatsen är att institutionerna tillsammans medverkar till cirka trettio festivaler, cirka 100 utställningar, cirka 250 möten, och genom NMRs olika program som administreras av KKN, beviljas bidrag till närmare 600 utbytesprojekt. Det är en imponerande mängd aktiviteter som visar att man arbetar effektivt och är effektivt organiserad på respektive arbetsplats. En enkel överslagsberäkning summerar till att cirka 335 000 personer på något sätt kommer i kontakt med nordiskt kultursamarbete. Kvaliteten på verksamheten är genomgående hög; de publikundersökningar som görs visar på det, liksom de projektrapporter som finns i arkiven. De recensioner som görs av lokala tidningar är positiva, och de utvärderingar som gjorts likaså. Men det görs relativt sett få utvärderingar, men en mera systematisk och väl planerad utvärderingsverksamhet skulle bidra till kunskapen om effekter, och även var det finns utrymme för förbättringar. Nordens hus på Island och Färöarna är synliga och väl kända bland befolkningen där. När det gäller Grönland och Åland syns verksamheterna, men det är mest de som involveras i verksamheterna som känner till själva organisationerna. För en bredare allmänhet är Nipå och Napa inte så kända. KKN är heller inte känt,¹⁸ och har helt andra utmaningar att uppmärksammas än vad de övriga institutionerna har. Utvecklingen av resultat föreslås innefatta:

- en systematisk bedömning av hur resultaten av olika aktiviteter kan utnyttjas ytterligare genom ökad användning, som t.ex. flera utställningar utanför respektive centralorter, flera nedslag på andra platser i de nordiska länderna vad gäller turnéer, vandringsutställningar, m.m., och möjligtvis hellre initiera något färre aktiviteter men istället utnyttja de som startas mera
- ökat samarbete med universitet och högskolor för att få hjälp med vetenskapligt grundade resultatbedömningar/utvärdering till låg kostnad och hög kvalitet.

Effekter samlas upp under begreppet nordisk nytta, vilket används synonymt till nordiskt värde och nordiskt mervärde – även om det i princip inte är ett korrekt språkbruk. Begreppen saknar en klar och tydlig

¹⁸ I sin kommentar till utkastet på rapport påpekar KKNs direktör: "Vi mener KKN er godt kendt i store dele af vore målgrupper. Det er vigtigt for os. Vi har ingen realistisk ambition om at blive lige så kendte i hele Norden som fx huset på Færøerne er på øerne."

definition i de olika styrdokument. Det visar sig inte spela så stor roll när det gäller att styra verksamheten. På många håll har institutionerna operationaliserat begreppen på ett praktiskt hanterbart, och t.o.m. mätbart sätt. Eftersom effekterna, även i termer av nordisk nytta, är så olika beroende på vilken typ av verksamhet det gäller, är det svårt att avge ett samlat omdöme.

Vad man med säkerhet kan säga är att nytta varierar beroende på temaområde. Institutionerna skapar knappast någon större nytta i förhållande till temaområdet "Det digitala Norden" – främst eftersom de inte gör så mycket på det området. De skapar däremot avsevärd nytta när det gäller temaområdena "Det unga Norden" och "Det kreativa Norden" – eftersom de gör mycket, av hög kvalitet och som når ut till många. Det kan inte vara någon tvekan om att de skapar nytta och värde. När det gäller de två återstående temaområdena – "Det hållbara Norden" och "Det mångkulturella Norden" – så ger verksamheten effekter, men antalet insatser som relaterar till områdena är relativt litet. En del av dem har dock stor budget, och är några av de största enskilda insatserna, men det är inte lika stor effekt som inom de två mest prioriterade temaområdena.

Tolkningen av begreppet nordisk nytta har varierat över tiden, men det går inte att säga att nyare tolkningsmönster har ersatt gamla. Det finns en tanke om att nordisk nytta har att göra med olika sätt att förstå, omtolka, kritisera, vända och vrida på det som de nordiska länderna har gemensamt (och som skiljer dem åt) av samhällsorganisation, kultur och traditioner. I det här sammanhanget handlar det om att göra det med kultursektorns metoder och uttrycksformer. En del av verksamheten vid Norden hus och institut gör det och under utvärderingen syntes många sådana intressanta exempel. Det är knappast meningen att all verksamhet ska ha en sådan 'politisk' inriktning och det är sannolikt att det nordiska samarbetet, nordiska nätverk, ömsesidigt intresse och förståelse effektivt främjas även utan en sådan inriktning. Men det är fråga om en balansgång, och den bör vara föremål för övervägande i styrelserna och bland personal och ledning, och i den övergripande styrningen av institutionerna.

7. Referenser

Litteraturreferenser

- Duelund, P. (2009). *Til hvilken nytte? nordisk kultursamarbeid 1972–2009*. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, Vol. 12, no1 ½, sid 8–38.
- Evaluation of *Nordic Baltic Mobility Programmes*, Riga, 2010, samt "Det Nordisk baltiske Mobilitetsprogram for kultur. Status og behov. (Draft October 2013, KKN.
- Joint Committee on Standards (1994). *The Program Evaluation Standards*. London: Sage Publications.
- Jonsdottir, B. och Syvertsen, A. (2009). *Nordisk ministerråds programmer for kultursamarbeid og Kulturkontakt Nord*. Nordisk kulturpolitisk tidskrift, Vol. 12, no1 ½, sid 179–185.
- Kharkina, A. (2013). *From Kinship to Global Brand. The Discourse on Culture in Nordic Cooperation after World War II*. Stockholm University. Stockholm Studies in History 97.
- Lennartsson, C. och Nolin, J. (2008). *Nordiska kulturfonden. En utvärdering och omvärldsanalys*. Högskolan i Borås, Centrum för kulturpolitisk forskning.
- NIPÅ (1995). *Mitt i havet, mitt i Norden*. Nordens institut på Åland 10 år.
- NIPÅ (2000). *Möte med milleniet*. Nordens institut på Åland 15 år.
- Nordens hus i Reykjavik (1999). *Nordens hus och Island 2007–2013*.
- Nordiska ministerrådet (2010). *Nordens hus och institut*.
- Nordiska ministerrådet. *Det fællesnordiske kultursamarbejde 2010–2012 – mål og vision*.
- Nordiska ministerrådet: *nordisk ministerråds strategi for det nordiske kultursamarbeidet 2013–2020*.
- Telemarksforskning (2011). *Nytt nordisk kultursamarbeid. Evaluering av reformen av nordisk kultursamarbeid 2007–2009*.
- Ålands landskapsregering. *Förslag till kulturpolitiskt program för landskapet Åland från år 2013*.

Interna dokument

- Stadgar för Kulturkontakt Nord.
- Stadgar för Nordiska institutet i Grönland.
- Stadgar för Nordens hus på Färöarna.
- Stadgar för Nordens institut på Åland.
- Stadgar för Nordens hus i Reykjavik.
- Mål- och resultatkontrakt för Kulturkontakt Nord 2013–2015.
- Mål- och resultatkontrakt för Nordiska institutet i Grönland 2012–2014.
- Mål- och resultatkontrakt för Nordens hus på Färöarna 2012–2014.
- Mål- och resultatkontrakt för Nordens institut på Åland 2012–2014.
- Mål- och resultatkontrakt för Nordens hus i Reykjavik 2011–2013.
- Kulturkontakt Nord årsredovisning 2012.
- Nordiska institutet i Grönland årsredovisning 2012.

Nordens hus på Färöarna årsredovisning 2012.
Nordens institut på Åland årsredovisning 2012.
Nordens hus i Reykjavik årsredovisning 2012.

8. Summary

Background

The Nordic culture ministers commissioned an evaluation of the Nordic houses and institutions. The aim was to analyse the institutions' activities and clarify the Nordic culture ministers' expectations of the Nordic houses and institutions and their role in cultural co-operation.

Methodology

The evaluation was conducted by external independent evaluators between July and November 2013. It is based on visits to the five institutions and interviews with board members, management and staff, as well as external stakeholders. Policy documents, annual reports, internal studies and similar materials were analysed.

The institutions and funding

The evaluation covers five Nordic institutions: the Nordic House in Reykjavik, the Nordic House in the Faroe Islands, the Nordic Institute in Greenland, the Nordic Institute in Åland and Nordic Culture Point in Finland. These institutions received DKK 43 million in funding from the Council of Ministers in 2013. Over the last 10 years they have received a total of DKK 413 million, with a relatively steady increase slightly above the rate of inflation. Prior to 2014, they were advised that cuts would be made to their funding. The Council of Ministers' share of the funding is approximately 80%, but the proportion varies considerably between the institutions.

Activities

The evaluation distinguishes between five types of activities: (1) festivals, (2) exhibitions, (3) meetings, (4) activities (e.g. library services, administration of the Nordic Council prizes), and (5) programme administration. The activities are wide-ranging and dynamic and have evolved rapidly. The institutions are involved in approximately 30 festivals, 100 exhibitions and 250 meetings. Via the Culture Point programme, grants have been awarded to almost 600 exchange projects. The wide variety of activities illustrates that the institutions involved work effectively. A rough estimate suggests that a total of approximately 335,000 people came into contact with Nordic cultural co-operation via these institutions. The quality of the activities is also high. The Nordic Houses in Ice-

land and on the Faroe Islands are visible and well known. Regarding Greenland and Åland, the activities are visible, but few know of the actual institutions themselves. Nordic Culture Point is certainly known in its own circles, but is not widely known as cultural institution in Finland or in the rest of the Nordic Region.

Management

The institutions are managed in different ways: some of them in a very detailed and quantitative manner, others in more general way. However, the level of management activity appears to be “heavy”. The combination of statutes, objectives and performance contracts, as well as overall strategies, is somewhat complicated, and the various documents are not always consistent with each other.

Nordic synergy

Several of the institutions use the concept “Nordic synergy” in a practically manageable and measurable way. Since the effects, including in terms of Nordic synergy, vary so widely depending on the type of activity involved, it is difficult to conduct a comprehensive review. What can be said with certainty is that the extent of the synergy differs depending on the theme. Significant synergies are generated in relation to the themes “The young Nordic Region” and “The creative Nordic Region”. As for the remaining themes – “Sustainable Nordic Region”, “The multicultural Nordic Region” and “The digital Nordic Region” – the activities have effects, but the number of activities that relate to these areas is relatively small.

Recommendations

The recommendations contained in the evaluation focus on three areas: (1) more efficient and simplified management, (2) reaching out to people in the Nordic Region beyond the central areas, and (3) balance between themes in the strategy for cultural co-operation.

9. Bilaga

9.1 Bilaga 1. Uppdragsbeskrivning för utvärderingen

Projektförslag – utvärdering av de nordiska husen och instituten

Under Nordiska ministerrådet för kultur finns fem institutioner som alla har som uppdrag att förmedla och främja nordisk kultur i sina respektive länder samt att främja hemlandets kultur i det övriga Norden. Institutionerna är:

- Nordens hus i Reykjavik (Norey), etablerat 1968, med ett eget hus i Reykjavik.
- Nordens hus på Färöarna, etablerat 1983, med ett eget hus i Torshavn.
- Nordens institut i Grönland (Napa), etablerat 1986, med lokaler i Grönlands kulturhus.
- Nordens institut på Åland (Nipå), etablerat 1985, med lokaler i Ålands kulturhus.
- Kulturkontakt Nord i Finland (KKN), etablerat 2012, med egna lokaler på Sveaborg och i centrala Helsingfors.

Bl.a. beroende på om de har egna lokaler eller inte skiljer sig förutsättningarna åt mellan institutionerna vad gäller budget, antal personal, uppdrag m.m. Vad gäller Kulturkontakt Nord etablerades denna institution 2012 genom en sammanläggning av det gamla Kulturkontakt Nord, som var ett administrativt organ för kulturministrarnas Kultur- och konstprogram och Nordiskt-Baltiskt Mobilitetsprogram och Nordens institut i Finland, som hade samma överordnade uppdrag som de övriga husen och instituten. KKN har från 2012 tagit över de två institutionernas verksamhetsområden.

Nordiska ministerrådet upplever att institutionerna har en omfattande verksamhet av hög kvalitet men att det saknas en samlad dokumentation av deras betydelse för det nordiska samarbetet och vad de kan göra i framtiden.

De nordiska kulturministrarna har beslutat att igångsätta en mindre utvärdering av de nordiska husen och instituten. Utvärderingen ska in-

nehålla en analys av institutionernas verksamheter som syftar till att tydliggöra vad de nordiska kulturministrarna vill ha ut av de nordiska husen och instituten och vilken roll de kan spela i det nordiska kultursamarbetet. Utvärderingen ska värdera om institutionerna drivs effektivt, om det finns möjliga synergier genom ett ökat samarbete mellan institutionerna på kulturområdet samt identifiera möjligheter till högre grad av nationellt engagemang och möjlig medfinansiering.

Sekretariatet har tagit fram en *bruttolista* på element som en utvärdering skulle kunna titta på. Genom en dialog med utsedd projektledare ska listan skalas ner till en *nettolista* som motsvarar tilldelad budget.

- Institutionernas funktion som verktyg för det nordiska kultursamarbetet: finansiering, organisering, styrning, syfte, mål, uppföljning.
- Verksamhetsanalys: typ av verksamhet, formerna för verksamheten, volymer, statistik, resursanvändning, effekter av verksamheten.
- Intressentanalys: få kännedom om hur institutionernas viktigaste intressenter ser på verksamheten och om den fungerar ändamålsenligt. Detta svarar på frågan om institutionernas relevans och nordiska nytta.
- Analys av vilken volym institutionerna bör ha på sin verksamhet för att kunna fullgöra sina uppdrag.
- Synlighet och genomslag: granskning av genomslag av institutionernas verksamhet i medier och i det offentliga samtalet.

9.2 Bilaga 2. Intervjulist

Nordiska ministerrådet och ÄK-K

- Michael Matz, seniorrådgivare, kultur. NMR.
- Mikael Höysti, avdelningschef, NMR.
- Åse Vøllo, underdirektör, Kulturdepartementet, Oslo.

Besök vid Nordens institut på Grönland

- Najaraq Egede, projektledare.
- Leise Johansen, direktör.
- Katja Nyborg, kommunikationsansvarig.
- Ruth Montgomery-Andersen, danspedagog, koerograf.
- Poul Krarup, chefredaktör, Sermitsiaq.
- Lana Hansen, författare, performance konstnär, koreograf.

- Axel Lund Olsen, Kulturdirektoratet, Grönlands självstyrelse.
- Kim Larsen, Kulturdirektoratet, Grönlands självstyrelse.
- Manasse Berthelsen, Nuuk konsthall.
- Jørgen Christensen, fotograf.
- Mette Laustsen, Landsbiblioteket Nuuk.
- Elise Jeremiasen, Landsbiblioteket Nuuk.
- Miiannuaq Olsvig, studerande/författare.
- Sørine Steenholdt, studerande/författare.
- Lisbeth Poulsen.
- Alexander Montgomery, dansare, koreograf.
- Eleonora Jakobsen, kulturkonsulent.
- Hans Lysbeth, SORLAR.
- Deltagare i Gay Greenland utställningen och i projektet Block P.

Besök vid Nordens hus på Färöarna

- Sif Gunnarsdóttir, direktör.
- Urd Johannesen, projektledare.
- Anne Elleingsgaard, projektledare.
- Fródi Vestergaard, Projektledare.
- Marjun Jespersen, administration.
- Marjun Svartafoss, reception.
- Jákup Samuelson, Ekonomiansvarig.
- Hedvig Westerlund-Kapnas, projektledare.
- Helle Johansen, Författareföreningen.
- Jenny Petersen, Tjóðpallur Føroya.
- Sigvor Laksa, ledamot i Nordens hus rådgivande styrelse.
- Jákup Simonsen, Kulturleder Torshavn.
- Andrea Hendriksdóttir, styrelseledamot, musiker.
- Karin Kjölbro, tidigare styrelseledamot.
- Bárður Baianstovu, Arkitektföreningen.
- Guri Paulsen, Konstnärsföreningen.
- Sigurd í Jákupsstovu, University of Faroe Islands.
- Martin Næs, Kulturministeriet.
- Gudrid Højgaard, Visit Faroe Islands.
- Susanna Sørensen, Visit Faroe Islands.
- Tróndur Patursson, Konstnär.
- Poul Geert Hansen, Kulturministeriet.
- Dávur Winther, Kulturledare Klaksvík.
- Bjørn Kalsø, Kulturminister.

Besök vid Nordens hus i Reykjavík

- Max Dager, Direktör.
- Thuridur Helga Kristjánsdóttir, Personnel och projekt manager.
- Ilmur Døgg Gísladóttir, PR och projektmanager.
- Thorunn Ragnarsdóttir, Ekonomichef.
- Margret Asgeirsdóttir, Bibliotekschef.
- Kristin Scheving, Projekt manager.
- Mira Mykkanen, Reception.
- Katrin Ragnars, Arkitekt och projekt manager.
- Sigurdur Olafsson, Projektledare, Barn- och ungdomslitteraturpris.
- Ingrid Johansson Lind, styrelseordförande.
- Esa Rantanen, styrelseledamot.
- Bardur Kakupsson, styrelseledamot.
- Annette Bach, styrelseledamot.
- Kristin Berge, styrelseledamot.
- Kristin Vidarsdóttir, Reykjavíks kommun, UNESCO City of Literature.
- Luis Arreaga, ambassador, Embassy of the U.S.A.
- Hanna Styrmiarsdóttir, director, Reykjavík Arts Festival.
- Audur Ran Thorgeirsdóttir, projektledare Reykjavík City of Literature.
- Geyr Waage, präst vid Reykholt och tidigare styrelseledamot.
- Karitas Gunnarsdóttir, Kultur och utbildningsministeriet.
- Ragnheidur Thorarinsdóttir, Kultur och utbildningsministeriet.
- Ragnheidur Tryggvadóttir, Författarförbundet.
- Jorunn Sigurdadóttir, kulturjournalist RUV.
- Kristin Ingólfssdóttir, rektor, Islands universitet.
- Thordur Kristinsson, Islands universitet.
- Einar Már Guðmundsson, författare, styrelseledamot.
- Vigdis Finnbogadóttir.

Besök vid Nordens institut på Åland

- Åsa Juslin, direktör.
- Daniel Johansson, informatör.
- Harriet Lundell, sekreterare.
- Lykke Pørtfors, projektkoordinator.
- Barbro Sundbäck, tidigare NIPÅ-ordförande och lagtingspolitiker.
- Wille Valve, lagtingsledamot.
- Camilla Gunell, lantråd, Ålands landskapsregering.
- Henry Lindström, styrelsemedlem, tidigare lagtingsledamot.
- Benita Matsson, kulturredaktör Ålandstidningen.
- Gunnevi Nordman, tidigare lagtingsledamot och tidigare styrelseledamot.
- Lars Midbjer, Mariehamns kultur- och biblioteksledare.

- Jan-Ole Lönnblad, avdelningschef på kulturavdelningen vid Åland landskapsregering.
- Johan Ehn, Kulturminister.

Besök vid KKN i Helsingfors

- Anna-Maija Marttinen, styrelseordförande KKN.
- Per Voetmann, direktör KKN.
- Tarja Terävä, rådgivare.
- Rene Semberlund Jensen, områdeschef, språk och kommunikation.
- Vava Lunabba, rådgivare stödprogram.
- Eva Englund, rådgivare stödprogram.
- Tea Stolt, rådgivare stödprogram.
- Leif Jakobsson, direktör Svenska kulturfonden.
- Henrik Wilén, generalsekreterare Pohjola – Norden.
- Jan Stolt, Norges ambassad.
- Kimmo Lilja, journalist tidningen Turun Sanomat.
- Marit Lindqvist, journalist YLE Radio Program.



norden

Nordiska ministerrådet

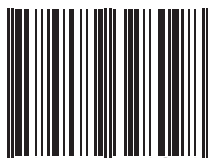
Ved Stranden 18
DK-1061 København K
www.norden.org

TemaNord 2014:

Nordens hus och institut

Det nordiska samarbetet är ett av världens mest omfattande regionala samarbeten. Det omfattar de nordiska länderna samt Färöarna, Grönland och Åland. Det nordiska samarbetet är politiskt, ekonomiskt och kulturellt förankrat. Den nordiska gemenskapen arbetar för ett starkt Norden i ett starkt Europa. Det nordiska samarbetet avser att 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.

TemaNord 2014:545
ISBN 978-92-893-2809-8
ISBN 978-92-893-2810-4 (EPUB)
ISSN 0908-6692



9 789289 328098



chip-FA
896