

JANUAR 2019

PUBLIKUMSUTVIKLING OG ØKT INNTJENING

Innspillsrapport til Kulturrådet
fra Norsk Publikumsutvikling

Bakgrunn: «Prosjekt kulturøkonomi»	4
<i>Forprosjekt: Innspillsrapport fra Norsk Publikumsutvikling</i>	4
<i>Om Norsk Publikumsutvikling</i>	4
<i>Innholdet i denne rapporten</i>	4
<i>Innspill: Større marked og bredere publikum</i>	5
Fra britisk til norsk publikumsutvikling	7
«New Audiences Fund»	7
Kawashimas kritikk	7
Fra produktrettet til målrettet	10
Ressurser som tilbys institusjonene i England i dag	12
CultureHive	13
Hva kan vi ta med oss fra England?	13
Publikumsutvikling i Norge	14
Performaprojektet 2012-2015	15
Culture Segments	16
Kulturens kraft	16
Tildelingsbrevene for 2019	18
Motstand mot publikumsutvikling i Norge	20
Hva må gjøres?	22
Diskurs og begrepsbruk	22
Politisk motivert publikumsutvikling	22
Innvandrere: Inkluderingsobjekter eller potensielle kunder?	23
Utdanningsnivå som viktigste indikator	24
Kunstnerisk motivert publikumsutvikling	24
Økonomisk motivert publikumsutvikling	25
Tilleggsprodukter og formater	26
Digital innovasjon	27
Flere eller dyrere billetter?	27
Ikke et enten eller, men både og	28
Kulturelt ansvar og kunstnerisk kvalitet	29
Produserende og programmerende institusjoner	29
Oppdragsgiver og institusjon	30
Strategisk publikumsutvikling	32
Publikumsutvikling og markedsføring	32
Hvordan måler vi publikumsutvikling?	33
Økt kunnskap om publikum	34
Kvalitet som utfordring og mulighet i markedet	36

Oppsummering	38
<i>Institusjonene, publikumsutvikling og økt egeninntjening</i>	38
Innspill	39
<i>Innspill 1: Kulturrådet som kurator for samtalen med feltet</i>	39
<i>Innspill 2: Etablering av samarbeidsforum</i>	39
<i>Innspill 3: Styrke kunnskapsgrunnlaget om marked</i>	39
<i>Innspill 4: Styrke kunnskapsgrunnlaget om beste praksis</i>	40
<i>Innspill 5: Kunnskapsaktør</i>	40
<i>Innspill 6: Kompetanseutvikling</i>	41
<i>Innspill 7: Kunnskapsdeling</i>	41

Bakgrunn: «Prosjekt kulturøkonomi»

I 2018 igangsatte Kulturrådet et treårig porteføljesprosjekt med arbeidstittelen «Kulturøkonomi». Dette er forankret i Kulturrådets strategi (2018-2022), hvor en styrket og helhetlig satsing på kulturøkonomi, kunstnerøkonomi og kreativ næring står sentralt.

Porteføljesprosjektets overordnede mål er å styrke verdikjedene i hele kulturøkonomien, og å bidra til at kunst- og kulturuttrykkene når et større marked og et bredere publikum. Kulturrådet legger et bredt perspektiv til grunn: Fra de etablerte kunst- og kulturinstitusjonene til de mindre bedriftene og det frie kunstfeltet.

Forprosjekt: Innspillsrapport fra Norsk Publikumsutvikling

Høsten 2018 har Kulturrådet, gjennom *prosjekt kulturøkonomi*, satt i gang flere mulighetsstudier for større utviklingsprosjekter i treårsperioden 2019-2022. Målet med disse forprosjektene er blant annet å gi oversikt over kunnskapen om og i feltet, å avdekke mulighetene og behovene som ligger her og å peke ut ulike retninger å «investere» i.

Kulturrådet har bedt Norsk Publikumsutvikling (NPU) om å gi en statusrapport på publikumsutvikling i Norge, og å komme med innspill til satsinger for å øke inntjeningen i kulturinstitusjonene. Denne innspillsrapporten bygger på den innsikt og de erfaringer NPU har opparbeidet i løpet av de ti årene vi har virket i feltet.

Om Norsk Publikumsutvikling

Norsk publikumsutvikling er en nasjonal medlemsorganisasjon som promoterer publikumsutvikling i norsk kultursektor gjennom kompetanseutvikling og kunnskapsdeling. Vi har både institusjoner, paraplyorganisasjoner, kommuner, fylkeskommuner og kulturbedrifter som medlemmer. Virksomheten er finansiert av årlige medlemsavgifter, tilskudd til prosjekter og salgsinntekter.

Medlemsinstitusjonene i NPU representerer hele bredden av kulturuttrykk, med et tyngdepunkt i den performative delen av feltet. En liten og effektiv administrasjon fungerer som kunnskapsmegler for feltet og utfører publikums- og befolkningsundersøkelser på oppdrag fra medlemmer og andre interessenter. Administrasjonen foretar også årlige bransjeundersøkelser for å avdekke hvor feltet står i lys av publikumsutvikling, og hvordan feltet forholder seg til publikum. På denne bakgrunn har NPU et godt bilde av situasjonen i feltet.

Innholdet i denne rapporten

Innspillsrapporten gir en innføring i hva publikumsutvikling er og har vært siden starten i det britiske kulturrådet på 90-tallet. Den gir også grunnlag for kunnskap om hvilke ulike forståelser og retninger som fortsatt løper parallelt med henvisning til «publikumsutvikling» som begrep, og hvilke muligheter og

utfordringer institusjonene har når det gjelder et mer mangfoldig publikum og økte egeninntekter.

Med «institusjonene» sikter vi til produserende og programmerende aktører som mottar faste offentlige tilskudd, og som i kraft av dette forventes å ha kulturelt ansvar.

Med «publikumsutvikling» sikter vi til særlig tre målsettinger som institusjonene opererer i skjæringspunktet av:

- 1: Økt brukermangfold og demokrati
(Tradisjonelt og overordnet kulturpolitisk mål)
- 2: Økt mottakelighet for kunst
(Den kunstnerisk motiverte målsettingen)
- 3: Økte inntekter
(Den økonomisk motiverte målsettingen)

Innspill: Større marked og bredere publikum

Det overordnede formålet med satsingen er slik Kulturrådet formulerer det i bestillingen: «Å bidra til et større marked og et bredere publikum». Vi har derfor lagt til grunn at både kunstneriske kvalitetskrav og demokratiske mål skal eksistere side om side med det nye målet om økte egeninntekter. Sagt på en annen måte: vi har lagt til grunn at det ikke et alternativ å fire på verken kunstneriske eller demokratiske mål.

I kulturmeldingen legges det vekt på egeninntekter i form av økt brukerbetaling og økt samarbeid med private investorer. I denne rapporten konsentrerer vi oss om publikumsutvikling og økt brukerbetaling. Næringslivssamarbeid som utgangspunkt for økte egeninntekter er ikke tema i denne rapporten.

Hele rapporten er et innspill til arbeidet med utviklingen av prosjektet, gjennom å sette det i historisk, kulturpolitisk kontekst, og å innføre en begrepsbruk som skiller mellom ulike mål og strategier.

Forslag til konkrete satsinger nevnes underveis, og oppsummeres til slutt. Under følger en opprømsing av innspillene i kortversjon:

Innspill 1:

Kulturrådet som kurator for samtalen med feltet

Kulturrådet bør legge til rette for en kunnskapsbasert samtale med feltet om institusjonenes kunstneriske, kulturelle og økonomiske ansvar.

Innspill 2:

Etablering av Samarbeidsforum

Feltet selv må få anledning til å adressere de ulike utfordringene og mulighetene overfor Kulturrådet og Regjeringen, påvirke rammevilkårene og sette egen agenda for satsinger på publikumsutvikling og økt egeninntjening.

Innspill 3:

Styrke kunnskapsgrunnlaget om marked

Kulturrådet bør legge til rette for økt kunnskap om kulturmarkedet i Norge. Helt konkret bør det investeres i en egnet målemodell og en nasjonal brukerundersøkelse årlig. Det bør utredes hvordan digital kunnskapsinnhenting skal foregå i et langsiktig perspektiv.

Innspill 4:

Styrke kunnskapsgrunnlaget om beste praksis

Det bør settes av midler til å forstå hvordan kunst- og kulturaktører som klarer å forene kunstnerisk kvalitet med økt egeninntjening og inkludering er skrudd sammen, og hvilke effekter særskilte piloter eller satsinger har.

Innspill 5:

En kunnskapsaktør

Det er nødvendig å investere i en eller flere kompetansepartnere for institusjonene. Det siktes til at disse aktørene bør gis forutsigbare rammer gjennom tilskudd til drift. Her ber vi Kulturrådet se til England og de erfaringene som er gjort der.

Innspill 6:

Kompetanseutvikling

Det bør investeres i utviklingen av kompetansehevende program som gjør institusjonene bedre i stand til å ivareta sitt kulturelle ansvar. Programmet må tilrettelegges for tverrfaglige miljøer i institusjonene og for oppdragsgiverne i feltet.

Innspill 7:

Kunnskapsdeling

Det bør investeres i en plattform for katalogisering av gode caser om gjøres gratis tilgjengelig for hele feltet. Plattformen bør ha brukergenerert innhold.

Fra britisk til norsk publikumsutvikling

«Audience development» kom til uttrykk innenfor rammene av britisk kulturpolitikk på 90-tallet. De foregående tiårenes satsing på markedsføring av kunsten, samt markedsanalyse, hadde gitt grunnlag for å konstatere stor grad av ulikhet i bruken av den offentlig finansierte kunsten, men også verdifull innsikt i psykologiske barrierer og motivasjoner for å delta.

«New Audiences Fund»

Etter flere tiår med kutt i de statlige overføringene til kulturinstitusjonene, under Margaret Thatcher, investerte Blair og New Labour i kulturlivet på nytt. Midlene skulle gå til demokratiseringen av kunsten, men nå skulle det tas målrettede grep for å engasjere grupper som hadde falt utenfor kulturlivet. Da ble det opprettet et eget fond for publikumsutvikling som fikk navnet New Audiences Fund. Arts Council England, eller *Det britiske kulturrådet*, ble satt til å administrere fondet: Fem millioner pund ble investert årlig de første fire årene. Formålet var at underrepresenterte grupper skulle få glede av de offentlig finansierte kunst- og kulturgodene.

«A Guide to Audience Development» av Heather Maitland fra 1997¹ gir en innføring i publikumsutvikling. Maitland, som i dag er en anerkjent kulturpolitikkforsker og publikumsutviklingsrådgiver, arbeidet den gang i The Touring Department i Arts Council England. Avdelingen hadde ansvar for turnerende kompanier og orkestre, som arbeidet med å prøve ut metoder for å få andre enn den kulturelle middelklassen til å møte opp. Maitlands metoder gikk i korte trekk ut på at kunstprodusentene satte målgruppen i sentrum for turnéplanleggingen – i stedet for å ta utgangspunkt i kunstproduktet – ved at tilbudet ble tilpasset i tråd med målgruppas motivasjon og barrierer.

Det britiske kulturrådet promoterte og dermed implementerte publikumsutvikling i feltet. De formulerte målsettinger, evaluerte gjennomføringen av prosjekter og justerte satsingen fortløpende. Det ble investert i følgeforskning og utvikling av ulike verktøy for publikumsutvikling, noe som ga grobunn for kunnskapsmiljøer som fortsatt dominerer publikumsutviklingsscenen i England: Morris Hargreaves and McIntyre (MHM), The Audience Agency (TAA) og Arts Marketing Association (AMA).

Kawashimas kritikk

I 2000 bestilte Det britiske kulturrådet en evaluering av de prosjektene som hadde fått tilskudd fra New Audiences Fund de første to årene. Oppdraget ble gjennomført av kulturforskeren Nobuko Kawashima ved Centre for Cultural Policy studies ved Universitetet i Warwick. Rapporten, med tittelen «Beyond the Division of Attenders vs. Non-Attenders: A Study into Audience

¹ Les NPU-intervju med Maitland her: <http://norskpublikumsutvikling.no/en/articles/expert-interview-2-heather-maitland-1>

Development in Policy and Practice»², ble skoledannende for den akademiske kritikken av publikumsutvikling.

Kawashima sorterer og analyserer de ulike prosjektene som har fått tilskudd etter hvilke strategier de tar i bruk, og hvilke grunnleggende innretning de har. De fire strategiene hun finner, kaller hun henholdsvis kulturell inkludering, utvidet markedsføring, smakskultivering og publikumsutdanning. De to grunnleggende innretningene identifiseres som henholdsvis *produktrettet* (product led) publikumsutvikling og *målrettet* (target led) publikumsutvikling. Kawashimas tabell ser slik ut:

Table 1. Different Types of Audience Development

	<i>Target</i>	<i>Form</i>	<i>Purpose⁽¹⁾</i>
Cultural Inclusion	People least likely to attend, eg low-income	Outreach	Social
Extended Marketing	Potential attender, Lapsed attender	The same product offered, but with improvement to cater for the target	Financial, Artistic
Taste Cultivation	Existing audience	Introduction to different art forms and genres	Artistic, Financial (and educational)
Audience Education	Existing audience	The same product offered with extensive education	Educational (and financial)

Note: (1) only refers to the main one(s), but not excluding the others.

Type 1: Kulturell inkludering henvender seg til befolkningsgrupper med lav «potensialitet» for å delta. Tiltakene i denne kategorien følger opplegget til Maitland og arbeider målrettet: Målgruppen først, så valg av produkt. Formålet er sosialt og formen er gjerne «outreach»: Institusjonen eller kompaniet oppsøker publikum, i stedet for at publikum må lokkes til å oppsøke dem.

Type 2: Utvidet markedsføring fungerer når målgruppen har interesse for å delta, men foreløpig ikke er institusjonens publikum. I praksis kan det handle om å identifisere potensielle brukere med samme profil som eksisterende kunder, eller eventuelt grupper med samme sosiodemografiske profil, men annen psykografi.³ Utvidet markedsføring fungerte ikke i henhold til de gruppene som New Audiences Fund var opprettet for å nå ut til.

Type 3: Smakskultivering dreier seg om å få publikum med etablerte kunstvaner til å prøve noe nytt, som en annen del av repertoaret eller en annen institusjon som tilbyr kunst innenfor en annen sjanger. For eksempel kan det dreie seg om å avansere fra å kun se klassikere, til å utforske samtidsteater, eller for en

² Last ned rapporten fra NPU's nettsider her: http://norskpublikumsutvikling.no/assets/insights/WRAP_Kawashima_ccps_paper_6.pdf

³ MHM-metoden *Culture Segments* er et verktøy som gjør det mulig å identifisere ikke-brukere som befinner seg i markedet for din kunst, men som ikke har for vane besøke deg og din institusjon. Culture segments-pakken gir en oppskrift på hvilke kommunikasjonsstrategier som kan brukes til å tilrettelegge innholdsproduksjonen (kommunikasjon) og «omgivelsene». («Product surroundings», ifølge Kawashima).

vant museumsgjenger å oppleve moderne eksperimentell dans.⁴ Dette var metoder som skapte engasjement i etablerte kunstsegmenter, men som ikke økte deltakelsen blant «hard-to-reach»-gruppene.

Type 4: Publikumsutdanning ligner på smakskultivering i målsetting, men går dypere til verks i metode, gjennom ulike pedagogiske og formidlende opplegg. Målet er å senke tersklene for deltakelse ved å gjøre det lettere å forstå kunsten, men også denne typen tiltak viste seg å være mest appellerende for de som allerede hadde en fot innenfor.

Majoriteten av tiltak med subsidier fra The New Audiences Fund hadde en produktrettet innretning, og Kawashima finner sammenheng mellom innretningen og hvem som møter opp.

Følgeforskning viste at de som faktisk lot seg engasjere av de produktrettede tiltakene var folk som allerede var motivert for selve produktet. Fjerning av barrierer som pris og lokasjon senket terskelen for disse, men det brakte ikke kunsten i kontakt med et utrent publikum. De fleste prosjektene hadde med andre ord gått til å revitalisere og forsterke forholdet til allerede motiverte brukere, og fungert som det Kawashima presist formulerer som utvidet kunstmarkedsføring, smakskultivering og fordypningstiltak.

Publikumsutviklere som primært er opptatt av sosial forandring vil mene at kun målrettet innretning med ikke-brukere i sentrum kvalifiserer for bruken av ordet. Kawashima tar ikke stilling til dette, men hun kritiserer produktrettet publikumsutvikling for å bygge på en ugyldig antakelse, nemlig at kunstnerisk kvalitet er av universell karakter, i betydningen *allment tilgjengelig* og uavhengig av dannelse og smak. Hun påpeker at feltet i for liten grad tar inn over seg moderne samfunnsforskning og kultursosiologi, som viser at kulturelt forbruk forutsetter sosialisering og kompetanse og like gjerne fungerer forskjells-skapende som inkluderende. Kulturell deltakelse handler ikke for den enkelte bare om å oppleve kunst og kultur av høy kvalitet, men om å dyrke egenidentitet og gruppetilhørighet. De viktigste barrierene for deltakelse i de miljøene som ikke har etablerte kulturvaner er derfor ikke av økonomisk eller praktisk art. Det er de psykologiske barrierene som er vanskeligst å nedlegge. Kawashima formulerer det slik:

In essence, sociologists such as Bourdieu in his numerous works and cultural economists such as Scitovsky (1976) have argued that cultural consumption is a trained capacity. In order to enjoy the arts and be enthusiastic consumers of the arts, one needs consumption skills with which to decode the messages inscribed in artistic products. Decoding is taught informally by parents and formally in education particularly in higher education. It can be fun for those who already have understood how to do it, and the more one gets

⁴ NPU-Undersøkelsen «Dansens publikum» viser at det er høy korrelasjon mellom å besøke Dansens Hus og å være interessert for visuell kunst. Last ned rapporten her: <http://norskpublikumsutvikling.no/articles/rapport-dansens-hus>.

used to it, the easier and the more pleasurable it becomes (Colbert et al 1998: 14; Throsby 1994:3-4). In addition access to information on arts events through social networks is an influential factor in determining attendance patterns. People in a particular social class may be more exposed to a variety of information on the arts than their counterparts in a different class who inhabit a different sphere, or what Bourdieu calls habitus (DiMaggio and Useem 1978: 151). The theory seems to be powerful at least in explaining the mechanism through which arts attenders are dominated by well-educated, well-to-do people. The Audience Education projects where pre- or post-performance talks are provided certainly to improve the appreciation skills of those who already possess some. In the case of Taste Cultivation, merely exposing people to other art forms may make them aware of the range of the arts on offer. Furthermore, a Taste Cultivation project should help the existing audience to acquire consumption skills in specific art areas and to apply them to other areas. However the acquisition and cumulation of cultural competence by those without any of it in the first place is such a long-term enterprise that only a small number of Cultural Inclusion projects have managed to tackle the root of this issue.

Det vi kan lære av Kawashimas kritikk er at kulturell inkludering ikke vil lykkes gjennom kortsiktig prosjektfinansiering av produktrettede fremstøt. Produktrettet publikumsutvikling tiltrekker seg de som allerede er i markedet for den aktuelle kunstformen, og vil med stor sannsynlighet komme til kort når det gjelder den kulturpolitiske målsettingen om inkludering av personer og grupper med annen sosiodemografi enn «the usual suspects».

Fra produktrettet til målrettet

Ved millenniumsskiftet hadde Det britiske kulturrådet en egen avdeling for publikumsutvikling med en direktør som var sidestilt med de andre fagdirektørene. Avdelingen drev *policyutvikling*, programutvikling og administrerte tilskuddene til publikumsutvikling. Siden har Det britiske kulturrådet vært gjennom flere reorganiseringer. Den siste direktøren for publikumsutvikling, Phil Cave, gikk av i 2017. Han besøkte NPU-konferansen samme år for å legge fram «Creative People and Places», et program som kan vise til betydelige resultater hva gjelder økt kulturell deltakelse.

Til grunn for programmet ligger et skifte av *policy*. I et intervju i forbindelse med Norgesbesøket i 2017 kommenterer Phil Cave skiftet på denne måten:

In previous approaches to audience development, regeneration or building civic pride, we had often failed to bring local communities with us, and it was clear we needed to rethink our approach by involving the public as partners, decision maker and leaders.⁵

⁵ Lenke til intervjuet på våre nettsider: <http://norskpublikumsutvikling.no/news/kunst-p%C3%A5-publikums-premisser>

På oppfølgings spørsmål om hvordan han vurderer institusjonenes rolle som aktører for publikumsutvikling formulerer han seg slik:

If you want stability, fund institutions. If you want development: fund elsewhere.

Creative People and Places tar, som programmets tittel antyder, utgangspunkt i kreative innbyggere og steder, og ikke i kunstinstitusjonenes behov for et større marked og et bredere publikum. Programmet er radikalt i den forstand at det gir publikum eierskap til de kunst- og kulturprosjektene som støttes gjennom ordningen.

I 2019 går Creative People and Places inn i sin tredje fase. 24 millioner pund skal fordeles til ulike klynger av aktører i de neste tre årene.⁶ Programmet har blitt importert til Sverige, og det vurderes med tanke på mangfold og integrering i kulturlivet i Norge.

I 2017 var det 20 år siden Maitland forfattet sin guide til publikumsutvikling. I et intervju NPU gjorde med henne i den forbindelse, spurte vi hvor publikumsutvikling stod i England for øyeblikket. Her kritiserer hun Det britiske kulturrådet for å ha abdisert som kurator for samtalen om publikumsutvikling på nasjonalt nivå, og er bekymret for et felt som atter er offer for kraftige nedskjæringer.

We are going through a period of austerity, organizations are being cut very heavily and public funding is being greatly reduced. So the organizations are mainly focussing on the sustainability or whatever that could all mean.

Practically speaking, they are trying to survive. In some organizations that means big cuts to marketing, audience development or education. In other organizations where audience development and audiences are at the focus, those activities are a central part, so their objectives remain clear. But where audience development in organizations is seen as an extra or a luxury, they are being cut. Everything has become drastically fragmented and a lot of organizational infrastructure enabling discussion of audience development activities disappeared.

The funding bodies are now no longer curating a discussion about audiences or audience development, so I think we have absolutely no idea what is actually happening.⁷

Ingen vil ha engelske tilstander i Norge. Promotering av publikumsutvikling, det være seg som kulturell inkludering eller produktrettet markedsføring og formidling, må forvente å bli slått

⁶ <https://www.artscouncil.org.uk/funding/creative-people-and-places>

⁷ Maitland. NPU: <http://norskpublikumsutvikling.no/articles/best-praksis-intervju-2-heather-maitland>

i hartkorn med markedsliberal politikk som tvinger institusjonene til å markedsrette innholdet gjennom å kutte i tilskuddene.

For å skape positivitet og engasjement rundt målsettingen om å nå et større marked og et bredere publikum, bør det etableres et råd for publikumsutvikling og økt inntjening i feltet som bidrar til at konstruktive bidrag kommer til uttrykk, men også møter kritikk.

Ressurser som tilbys institusjonene i England i dag

Publikumsutvikling er fortsatt et overordnet mål for institusjonene som mottar offentlige tilskudd gjennom Arts Council England, og det investeres betydelige summer i å tilby institusjonene kunnskap, innsikt og kompetanse.

Det forventes at institusjonene arbeider planmessig og kunnskapsbasert, og at de tar i bruk digitale verktøy. I 2012-2015 investerte Kulturrådet 3,5 millioner pund alene i utviklingen av en digital markedsportal for feltet. Aktøren som stod bak utviklingen av verktøyet heter «The Audience Agency» og er på listen over nasjonale institusjoner som får årlig driftstilskudd fra Kulturrådet.

The Audience Agency har 40 medarbeidere på hovedkontoret i London og fem distriktskontorer.

De er det største kunnskapssentret for publikumsutvikling i Europa, NPU's rollemodell og en aktør med stor autoritet i det internasjonale publikumsutviklingsfeltet. De har en sentral rolle i det Europeiske publikumsutviklings-prosjektet ADESTE finansiert av Kreativt Europa, og fungerer som analysebyrå og kompetansepartner for de institusjonene som får tilskudd fra Kulturrådet i England.⁸ De opererer med en definisjon av publikumsutvikling som tydelig vektlegger det sosiale formålet med virksomheten i institusjonene, ved siden av det finansielle og kunstneriske:

A planned, organisationwide approach to extending the range and nature of relationships with the public, it helps a cultural organisation to achieve its mission, balancing social purpose, financial sustainability and creative ambitions.

Alle institusjoner som mottar tilskudd fra Kulturrådet legger en detaljert plan for publikumsutvikling med utgangspunkt i et malverk utviklet av The Audience Agency. De deler publikumsdata med The Audience Agency, som akkumulerer og gjør dem tilgjengelig for hele feltet gjennom Audience Finder; en felles markedskanal for institusjonene, som samtidig fungerer som rapporteringskanal til oppdagsgiverne i Kulturrådet. Audience Finder står i disse dager foran en omfattende oppdatering, og NPU erfarer at målet er å samle all tilgjengelig data slik at det fungerer som en «publikumsfinner» for tilbyderne og en «kulturfinner» for publikum.

⁸ Lenke til Adeste: <http://www.adesteproject.eu>

En annen stor satsing som retter seg mot institusjonene er «Culture Hive»; en kompetanseutviklingsplattform som tilbys via medlemsorganisasjonen Arts Marketing Association (AMA) med tilskudd fra Det britiske kulturrådet.⁹

CultureHive

Kompetanseprogrammet «CultureHive» består av fire hovedelementer:

1: AMA CultureHive

70.000 unike brukere får i dag tilgang til tusenvis av artikler, case og verktøy relevant for markedsføring, publikumsutvikling, organisasjonsutvikling, fundraising og ledelse gjennom CulturHive. Innholdet er delvis brukergenerert.

2: Audience Diversity Academy¹⁰

Opp til 40 delegater fra 20 organisasjoner deltar online og får hjelp og støtte av mentorer som er spesialister på inkludering. Deltakerne tilbys en blanding av en-til-en-mentoring, individuelt tilrettelagte oppgaver og gruppesesjoner. Mentorene kommer fra hele det engelskspråklige området; England, UNSA, Australia og New Zealand.

3: Digital Lab¹¹

Dette programmet bruker det samme formatet som Audience Diversity Academy, men delegatene fokuserer på digital markedsføring og ikke publikumsutvikling.

4: Small Scale Development Programme¹²

Dette programmet er designet for ledere i små kunst- og kulturvirksomheter med under ti ansatte. Det er et kort og intensivt program som setter ledere bedre i stand til å utvikle en hensiktsmessig strategi for sin virksomhet. Programmet gir deltakerne verktøy til publikumsutvikling og økt inntjening.

Hva kan vi ta med oss fra England?

Hva kan vi lære av satsingen på publikumsutvikling i England de siste 20 årene?

For det første at det må en nasjonal satsing, et samlende kuratorisk fokus og robuste tilskudd til, for at feltet skal respondere i henhold til store omstillinger. Et nasjonalt prosjekt som har som hensikt å omstille feltet i retning av publikumsutvikling og høyere egeninntjening, må antakelig

⁹ Lenke til Culture Hive her: <http://www.culturehive.co.uk/>

¹⁰ <http://www.a-m-a.co.uk/audience-diversity-academy/>

¹¹ <http://www.a-m-a.co.uk/digital-lab/>

¹² <http://www.a-m-a.co.uk/training/long-term-programmes/small-scale/>

investere mer enn fem millioner kroner i året til et kompetanseprogram, slik det foreslås i statsbudsjettet.

Fem millioner kan fungere som startkapital for å styrke kunnskapsgrunnlaget, og få opp en strategisk plan feltet kan enes om. På lengre sikt bør det investeres i kunnskapsutvikling, kunnskapsdeling og en kunnskapsenhet som har ansvar for å forsyne feltet med publikumsdata og bransjehevende kunnskap.

Vi må slutte å forveksle produktrettet og målrettet publikumsutvikling, og ta samfunnsforskningen inn over oss. God kunstmarkedsføring er helt avgjørende for økt brukerbetaling fra et opparbeidet marked, men man kan ikke markedsføre seg til nytt publikum med annen sosiodemografi og andre kulturelle smakspreferanser. Det handler om utvikling av nytt innhold og tjenester, og det vil kreve et samlet fokus i hele organisasjonen i en omstillingsfase.

Publikumsutvikling i Norge

I Norge er begrepet publikumsutvikling tett forbundet med den rødgrønne regjeringen som importerte det i forbindelse med kulturløftet i perioden 2004-2014. Ordet er en direkte oversettelse av det britiske *audience development*, og ble brukt som fellesbetegnelse på tiltak som kan føre til økt mangfold og inkludering i kultursektoren.

Den kulturpolitikken som skulle føres er nedfelt i Meld.St.10 (2011-2012): «Kultur, inkludering og deltaking». Her defineres publikumsutvikling på følgende måte:

Publikumsutvikling har vakse fram som eit nytt og sentralt omgrep i kulturpolitikken. Publikumsutvikling handlar om ulike aktivitetar institusjonane og kulturaktørane set i verk for å møte behova til eksisterande og nye publikumsgrupper. Publikumsutvikling kan omfatte aspekt ved både marknadsføring, programmering, utdanning, kunde-/publikumspleie og distribusjon/formidling. Publikumsutvikling reflekterer også forholdet mellom publikum og institusjon slik det utviklar seg over tid. Det er fleire måtar å arbeide med publikumsutvikling på, og ulike institusjonar vil ha eigne og unike innfallsvinklar. Felles for dei fleste innfallsvinklane er at publikumsutvikling plasserer publikum i hjartet av alt ein kulturinstitusjon gjer. Innsats for å nå nye grupper er kanskje den mest utfordrande delen av publikumsarbeidet og det arbeidet som i størst grad krev utprøving. Arbeidet kan til dømes omfatte grupper som står i fare for eller er sosialt ekskluderte, som ikkje har noko forhold til kultur og kulturaktivitetar eller som av ulike årsaker er forhindra frå å delta. Dette kan omfatte svært ulike grupper med ulike slags behov.

Som virkemiddel i inkluderings- og mangfoldspolitikken innførte regjeringen styringsdialog med institusjonene og krav om rapportering på mangfold. Norsk publikumsutvikling fikk tilskudd til drift fra Kulturdepartementet, med formål om å drive kunnskapsbygging. Videre ble det satt av en pott, til spesifikt inkludering av nye publikumsgrupper i institusjonene.

Departementet vil vidareføre tilskotet til Norsk publikumsutvikling. Ei viktig oppgåve for Norsk publikumsutvikling vil vere å medverke til å utvikle arbeidet med publikumsundersøkingar i kunst- og kultursektoren i eit omfang og av ein kvalitet som kan setje institusjonane betre i stand til å vurdere føremålstenlege tiltak for å nå fram til dei delane av befolkninga som nyttar kulturtilbod i liten grad. Kulturdepartementet vil initiere eit 3-årig forsøks- og utviklingsprosjekt for å inkludere nye publikumsgrupper i kulturinstitusjonane. Prosjektet vil bli utvikla og gjennomført i samarbeid med 6 til 8 utvalde institusjonar, Norsk Teater- og orkesterforeining, Norsk publikumsutvikling og Norsk kulturråd. Prosjektet skal bidra til å utfylle institusjonane sin kunnskap om eksisterande og potensielle brukargrupper og kartleggje moglege barrierar for auka deltaking.

Performaprojektet 2012-2015

Performaprojektet var NPU's svar på bestillingen fra departementet. Fem institusjoner deltok: Dansens Hus, Den Norske Opera og Ballett, Det Norske Teatret, Nationaltheatret og Oslo-filharmonien. Fylldige rapporter fra kvantitative og kvalitative studer, samt evaluering av selve prosjektet kan lastes ned på våre nettsider.¹³

Kort oppsummert kan vi si at prosjektet hadde effekt på tre måter. For det første fikk vi høstet ny og verdifull markedsinnsikt om kunst- og kulturbruk generelt, og innsikt i barrierer og motivasjon blant ikke-brukere av performativ kunst spesielt. For det andre høstet vi verdifulle erfaringer hva gjelder institusjonenes motivasjon for å arbeide med publikumsutvikling. For det tredje fikk vi skjerpet begrepsbruken og sortert strategier og virkemidler, inspirert av blant andre Kawashima.¹⁴

Performaprojektet finansierte gjennomføringen av Oslo-Atlas; den første regionale segmenteringsanalysen av kulturmarkedet i Norge, etter mal fra England.

Et av hovedfunnene i undersøkelsen Oslo-Atlas var at ikke-brukerene av den offentlig finansierte scenekunsten *ikke* opplevde seg ekskludert, og at hovedbarrieren ikke var pris, men mangel på motivasjon og kjennskap til hvilke opplevelser performativ kunst kan gi. Det var noen som hadde psykologiske barrierer som handlet om identitet og gruppetilhørighet. For unge som er opptatt av å delta i de unges sosiale fellesskap er institusjonene langt fra førstevalg på fritiden. Fordommer om institusjonenes publikum er en av de viktigste barrierene for deltakelse for alle grupper av ikke-brukere.

Den viktigste erkjennelsen var at ikke-brukere ikke har noe annet til felles enn at de ikke har besøkt et knippe institusjoner innenfor et visst tidsintervall definert i prosjektet, og at det finnes ikke-brukere av en bestemt institusjon, selv i de mest

¹³ <http://norskpublikumsutvikling.no/projects/performa>

¹⁴ Vår analyse av ulike typer publikumsutvikling og vår begrepsbruk i denne forbindelse presenteres fra side 22 i denne rapporten.

kulturinteresserte segmentene. Det potensielle markedet for performativ kunst var betydelig større enn det markedet institusjonene hadde bygget opp så langt. Det burde således være et stort potensiale for å utnytte markedet bedre og å øke inntektene.

Culture Segments

Segmenteringsmodellen *Culture Segments*, utviklet av Morris Hargreaves McIntyre (MHM) ble benyttet i Oslo-Atlas, og har siden blitt benyttet i tre andre regionale befolkningsundersøkelser i regi av NPU¹⁵. To scenekunstinstitusjoner benyttet *Culture Segments* i undersøkelser av eget publikum¹⁶, og en visuell kunstaktør har inkludert den i sin langsiktige strategi for å bygge publikum.¹⁷

Performa-prosjektet og Publikumsatlas Oslo Atlas la grunnlaget for det som siden 2016 har vært kjernevirksomheten i NPU: Befolknings- og publikumsundersøkelser på oppdrag fra institusjoner og oppdragsgivere i fylker og kommuner. På bakgrunn av disse, vet vi i dag en hel del om det norske kunst- og kulturmarkedet. Med tilskudd til drift av denne virksomheten kunne vi i større grad initiert undersøkelser, gjort analyser på tvers av det datagrunnlaget vi allerede sitter på, formidlet innsikten til institusjonene i feltet og gitt en mye tettere oppfølging med tanke på implementering av innsikten i kultursektoren, enn det vi i dag har ressurser til.

NPU har i 2018 inngått en partneravtale med MHM som gjør det mulig for oss å inkludere dette segmenteringsverktøyet i våre undersøkelser og tilby opplæring i bruken av det. Som en del av avtalen skal det arrangeres årlige fagsamlinger i Norge, hvor konsulenter fra MHM deler erfaringer fra sin internasjonale virksomhet. Vi arrangerer det første samlingen i samarbeid med MHM og Festspillene i Bergen i 2019.

Kulturens kraft

I dag befinner vi oss i en politisk og økonomisk situasjon med en borgerlig regjering som legger til grunn at vi går inn i en tid med høyere utgifter enn inntekter i statskassen. Det behøver ikke nødvendigvis å bety mindre offentlige penger til kultur, men det kommer til å innebære lavere vekst enn det har vært de siste årene. Det legges til rette for større grad av spleiselag mellom offentlig, privat og marked, og mellom stat, fylkeskommune og kommune.

¹⁵ Akershus 2016, Hordaland 2017, Vestfold 2018. Rapportene kan lastes ned HER på våre nettsider: <http://norskpublikumsutvikling.no/resources>.

¹⁶Teater Innlandet (2016) og Dansens Hus (2018)

¹⁷ Oslo Biennalen 2018/2019/2020. Undersøkelse gjort i 2018 er en nullpunktsmåling som skal følges opp etter biennalen 1st edition i mai 2019, og så etter 2nd edition mai 2021.

Nullpunktsmålingen blir klar i slutten av januar og lastes da opp på våre nettsider.

Meld. St. 8 (2018-2019) «Kulturens kraft» kan leses som et forsvarsskrift for opprettholdelsen av en kulturpolitikk som fungerer som et bolverk mot full konkurranseutsetting av kunst og kultur i en tid hvor veksten i statlige overføringer flater ut. Herav fokus på økt brukerbetaling og samarbeid med private investorer.

Kulturmeldingen ble lagt fram av regjeringen i desember 2018. Begrepet publikumsutvikling dukker ikke opp mer enn én gang, men kulturell inkludering og spørsmålet om demokratiseringen av kunsten er minst like presserende her som tidligere. I denne kulturmeldingen kommer det fram at demokratiseringen av kunsten skal skje *etter* at institusjonene har sikret økonomien, og uten tilskudd.

Brukerbetaling og anna privat finansiering og investering vil bli viktigare for kultursektoren framover. Det er eit mangfald av aktørar i sektoren, og dette mangfaldet er verdifullt i seg sjølv. Mens auka inntekter eller investeringar frå private er lite relevant for somme, vil det kunne representere utsikter til vekst og vidareutvikling for andre. For dei sistnemnde vil auka eigeninntening eller investeringar kunne gi større handlingsrom til å ta større kunstnarisk risiko og leggje meir vekt på publikumsutvikling. Dette vil igjen kunne styrkje kultur som næring, skape arbeidsplassar, tryggje økonomien til kulturarbeidarar og skape ny næringsverksemd.

Begrepet «publikumsutvikling» gis ikke noen introduksjon eller definisjon og dukker kun opp denne ene gangen. Men ut ifra konteksten, slutter vi at ordet refererer til demokratisering av kunsten, det som viser seg i form av økt «brukermangfold» og økt «brukerbetaling». Det sies imidlertid lite om hvordan det økte brukermangfoldet og den økte brukerbetalingen skal oppnås. Dette er hva Kulturrådet med de treårige prosjektet Kulturøkonomi er i ferd med å finne ut av.

Meldingen forankrer kulturpolitikken og den offentlige finansieringen av kunst og kultur i Grunnlovens § 100 om ytringsfrihet. Resonnementet går ut på at kulturen har samfunnsbyggende kraft fordi den danner oss som demokratiske individer gjennom å gi oss ytringskompetanse og opplevelsen av å være sosialt og kulturelt inkludert:

Kultursektoren er i så måte avgjerande for å bringe menneske med ulik bakgrunn og ulike meiningar saman i ei felles offentlegheit, der meiningar står mot kvarandre og blir delte på tvers av interesse motsetningar. (...) Kulturlivet skal fremje møte mellom menneske ved å utvikle og forsterke kulturarenaene som inkluderingsarenaer. Det skal leggjast til rette for opplevingar som skaper felles referansar og byggjer solide fellesskap.

Dette er ikke anledningen for dypere diskursanalyse, men vi ønsker å konstatere at kulturmeldingen ikke løser det som flere anerkjenner som den største utfordringen i demokratiseringsprosjektet, nemlig at den kvalitetsforståelsen

som legges til grunn i feltet ikke har gjennomslag nok i befolkningen til å samle kulturlivet i et stort og mangfoldig «vi».

Et bredt og mangfoldig anlagt kulturliv kan i sum favne befolkningen, og det er byråkratenes ansvar å legge til rette for dette, men en enkelt institusjon kan ikke fungere som åpen og demokratisk fellesarena uten at produktet tilpasses.

Kulturmeldingen drøfter ikke dette problemet. Den legger kort og godt til grunn at kvaliteten må være «ypperlig», men at kvalitet ikke alene kan begrunne den offentlige pengebruken. Det er «demokratiargumentet» som gir kulturministeren ammunisjon i kampen om budsjettmidler overfor andre statsråder:

Målet om å skape kunst- og kulturuttrykk av ypperste kvalitet må ligge til grunn for kulturpolitikken. Den samfunnsbyggjande krafta i kulturen er sideverknader og meirverdi av dette. Men det at kunst- og kulturuttrykk har kraft i seg sjølv, gir ikkje åleine tilfredsstillande svar på kvifor samfunnet skal prioritere kulturverksemd framfor andre formål. Svara på dette er heller å finne i kulturverksemd som grunnlag for demokratiutvikling, sosiale fellesskap og økonomisk verdiskaping.

Meldingen sier ikke noe om hvordan disse legitimerende sidevirkningene av kunsten og kulturen skal måles. Egeninntekter er forholdsvis lett å måle. Men hvordan måler vi demokratiutvikling og utvikling av sosiale fellesskap på institusjonsnivå? Det er ikke umulig. Svaret ligger i brukerundersøkelser og utvikling av indikatorer for måloppnåelse av ulike typer publikumsutvikling i institusjonene.

Tildelingsbrevene for 2019

Hvert år sender departementet ut et tilskuddsbrev til institusjonene. Her gis det føringer basert på rådende kulturpolitikk. For 2019 er det overordnede målet med kulturpolitikken og tilskuddsordningene formulert slik:

Dei overordna måla for løyvinga til kulturføremål er å medverka til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høg kvalitet, å fremja kunstnarleg utvikling og fornying og å samla inn, bevare, dokumentera og formidla kulturarv. Det er vidare eit mål å syta for at norsk er eit velfungerande og fullverdig språk.

Som forutsetning for tilskuddet skal institusjonen blant annet utnytte potensialet for egeninntekter og bedrive publikumsutvikling. Når det gjelder egeninntekter legger departementet til grunn at:

[...] den einskilde institusjonen har planar for å utvikla dei ulike inntektskjeldene sine med sikte på å auke eigeninntektene, irekna billettinntekter, andre aktivitetar og tiltak som gjev inntekter, og gåver og sponsorinntekter.

Under overskriften «publikumsutvikling» står det:

Departementet legg vinn på at institusjonane har god kunnskap om publikumet sitt og arbeider aktivt for å nå nye publikumsgrupper, mellom anna ved å gjennomføra publikumsundersøkingar. I årsrapporten skal det gjerast greie for korleis institusjonen følgjer opp arbeidet med publikumsutvikling.

Departementet fordeler 20 millioner kroner i 2019, og til tiltak som stimulerer til mangfold, integrering og fattigdomsbekjempelse.

Det Norske Teatret er en av de institusjonene som har fått et engangstilskudd fra denne potten. I tildelingsbrevet heter det:

I tilskotet er det også lagt inn eit eingongstilskot på kr 500 000 til Groruddalenprosjektet i samband med regjeringa si satsing på tiltak og prosjekt på kulturområdet som skal stimulera til mangfold, integrering og arbeid mot fattigdom. Satsinga inngår i regjeringa sitt integreringsløft og har som mål å bidra til at ein større del av befolkninga får ta del i og oppleve gode kulturopplevingar.

At inkluderingstiltak skilles ut som en egen satsing og gir øremerkete tilskudd til utvalgte institusjoner som arbeider med integrering, synes å signalisere at publikumsutvikling i betydningen kulturell inkludering har skilt lag med den økonomisk og kunstnerisk motiverte publikumsutviklingen. Publikumsutvikling forutsettes innarbeidet som en del av basisdriften i form av undersøkelser og strategier for utvikling av ulike målgrupper.

Publikumsutvikling i betydningen økt brukermangfold er det som ifølge kulturmeldingen i størst grad legitimerer den offentlige pengebruken. Kvalitet er den nødvendige, men ikke tilstrekkelige betingelsen for offentlig finansiering. På denne bakgrunn synes vi det er merkelig at departementet ikke ber institusjonene om å måle eget brukermangfold.

Sosialdemokratene ba institusjonene rapportere på mangfold, men hadde ikke investert i en fungerende målemodell. Den borgerlige regjeringen gikk i 2013 *til valg* på at de ikke skulle blande seg bort i hvem som satt i salen hvis de kom til makten. Det gjorde de. Fraværet av krav om rapport på mangfold er kanskje et uttrykk for at de ønsker å holde sitt løfte. Men det er u hensiktsmessig å ikke vite hvem som besøker institusjonene hvis målet er at de skal fungere som nav i det norske demokratiet. Videre er det ikke hensiktsmessig for institusjonene å unnlate å måle, dersom målet er et større brukermangfold.

Kan departementet forutsette at institusjonene utnytter sitt egeninntektspotensiale og gjør publikumsundersøkelser? Vårt inntrykk at det er få institusjoner som kjenner sitt publikum og vet nok om når de utnytter sitt potensiale i kulturmarkedet. Det drives kun unntaksvis kunnskapsbasert, planmessig og målbar publikumsutvikling i institusjonene. Dette har delvis med ressurser og kompetanse å gjøre, og delvis med holdninger og verdier å gjøre.

Motstand mot publikumsutvikling i Norge

Den borgerlige regjeringen innvarsler en omstilling i feltet i retning av økt egenfinansiering. Målet er å gjøre institusjonene mindre avhengige av offentlig tilskudd. Dette er signaler som mottas med uro og bekymring i institusjonene, og som blant kompromissløse kunstnere i det frie feltet har blitt oppfattet som en krigserklæring mot kunstnerisk ytringsfrihet.

At publikumsutvikling har sin opprinnelse i England, hvor kulturlivet lever på betydelig lavere offentlig tilskudd enn i Norge, bidrar til at vi som promoterer publikumsutvikling i feltet noen ganger blir lest og møtt med skepsis.

En av publikumsutviklingens mange kritikere i England har skrevet et essay på oppdrag fra NTO som har blitt trykket til brystet av folk i bransjen som er skeptiske til publikumsutvikling. Her fremstilles publikumsutvikling som en bevegelse på kulturelt lavmål som svikter både kunsten og publikum.¹⁸

Publikumsutviklingens evangelister (NPU iberegnet) deler kulturmeldingens tro på at kunst beriker individet og at kulturinstitusjoner kan bidra til å gjøre samfunnet mer robust gjennom å tilby arenaer for felles dannelse. En annen måte å si dét på, er at vi brenner for å gjøre kunsten allmenn uten å alminneliggjøre den.

Vi blir ikke alltid trodd.

Under Norsk publikumsutvikling sin årskonferanse i 2014 var Pia Mara Roll invitert til å holde et innlegg om virkelighetsteater og bruk av ekskluderte personers livshistorier som kunstnerisk inkluderingsstrategi. Hun benyttet anledningen til å gå til angrep på NPU og foreslo at medlemmene trakk seg ut med umiddelbar virkning. Noen måneder senere hadde hun premiere på en forestilling på Black Box som tok utgangspunkt i en ellevill lesning av Norsk Publikumsutvikling som et markedsliberalistisk troll som spiser kunstfeltet mens kunstnerne kaver rundt i tåka. Forestillingen startet med opptak skutt av Roll under NPU-konferansen, hvor daværende statssekretær fra Høyre, operasangeren Bjørgulv Vinje Borgundvåg, fant det for godt å åpne med å syng «There's No Business Like Showbusiness». På listen over aktører sto Siri Forberg, som på den tiden arbeidet med Performaprojektet. Hun spilte rollen som seg selv, som vaklende varsler på innsiden av den trojanske hesten NPU ble fremstilt som. Forestillingen framstilte etableringen og den daværende finansieringen av NPU over statsbudsjettet som en dekkoperasjon for å markedsstilpasse kunstfeltet, styrt av et blått politisk regime. Det som stod på spill var kunsten og kunstnerens autonomi.

Krav om økt egeninntjening representerer – om mulig – et enda større tabu i feltet enn krav om økt brukermangfold. Økt egeninntjening eller brukerbetaling fremkaller entusiasme hos kommersielle kulturaktører, men har omvendt effekt i kunstfeltet.

¹⁸ <http://www.nto.no/Presserom/NTO-skrift-Tillit-og-selvillit/Problemet-med-publikumsutvikling-Hvordan-folket-undervurderes-og-kunsten-sviktes>.

Brukermangfold, derimot, er noe som fremkaller entusiasme i institusjonene (det er jo brukerne de er til for, så sant det ikke påtvinges som et krav utenfra, og ikke er til hinder for kunstnerisk utvikling, forskning og forvaltning av samlinger.)

Moderat skepsis til publikumsutvikling i det offentlig finansierte kunstfeltet bunner ikke i en forakt eller motvilje mot publikum. Institusjonene lever og ånder for publikum uten dermed å ville la seg lede i retning av en bestemt og kvantifiserbar sammensetning. Noen er mer opptatt av å drive kunstnerisk utforskning uten forventning om verken mange eller mangfoldige brukere. Begge deler er legitimt. Store institusjoner driver med begge deler, samtidig og på forskjellige scener.

Institusjonsledere vi snakker med gir uttrykk for en høyst reell bekymring for at den kunsteriske produksjonen som er grunnlaget for offentlig finansiering ikke skal være mulig å opprettholde når kostnadene øker og tilskuddene minker. Utflating av tilskudd, kombinert med et *policymessig* trykk på publikumsutvikling og økt egeninntjening fører til uro for fremtiden og skepsis til den politikken som føres. Det må derfor gjøres tydelig hva som forventes og legges opp til i en felles forståelse av situasjonen, og hvordan det skal se ut i framtiden.

Politisk motivert publikumsutvikling handler om å endre bruksmønstre. Dette forutsetter samarbeid mellom oppdragsgivere (stat og kommune) og institusjoner. Utviklingsprosjekter må bygges på tillit og enighet om ønsket samfunnsutvikling og institusjonenes kulturelle ansvar.

Det er en motstand mot publikumsutvikling og økt egeninntjening i feltet som må møtes med åpne agendaer og tydelige forventninger. Kulturrådets *Kulturøkonomi* bør legge opp til styrking av kunnskapsgrunnlaget og investering i kompetanseprogrammer.

Hva må gjøres?

Etter ti år med Norsk Publikumsutvikling, syv nasjonale konferanser, flere titalls publikumsundersøkelser og bransjeundersøkelser i feltet, er det stadig etterspørsel etter introduserende foredrag:

Hva er egentlig publikumsutvikling? Handler det om økt mangfold og demokrati på kunstneriske premisser, eller handler det om å kommersialisere feltet? Og sett at vi er enige om formålet med publikumsutvikling: Hvordan *gjør* vi det?

Diskurs og begrepsbruk

Publikumsutvikling er først og fremst en kulturpolitisk ambisjon. For å lykkes med ambisjonen må det føres dialog om publikumsutvikling i feltet. Ulike diskurser og måter å snakke om publikumsutvikling på er uttrykk for ulike interesser. Ulike diskurser bærer med seg ulike grunnleggende antakelser, verdier, forståelser og praksiser i feltet.

En grunnleggende forutsetning for å lykkes med publikumsutvikling i Norge vil være å analysere de ulike diskursene som florerer i feltet. Dette kunne vært viet en doktoravhandling. Vi bidrar over de neste sidene med noen distinksjoner og en begrepsbruk som ble utviklet i kjølvannet av Performaprojektet. Vi ønsker med dette å bidra til unngåelse av uproduktive misforståelser og blindspor i *Prosjekt kulturøkonomi*.

I praksis foregår publikumsutvikling i dialog mellom oppdragsgivere i stat og kommune og institusjoner med et uttalt samfunnsansvar. Det foregår også en dialog internt i institusjonene – noen ganger med steile fronter – mellom ulike fagmiljø. Som et kuratorisk grep for samtalen om institusjonenes kunstneriske versus kulturelle ansvar finner vi det hensiktsmessig å snakke om tre typer publikumsutvikling. De tre typene er karakterisert ved at de er ulikt motivert, streber etter ulike mål, og lar seg måle på ulike måter. Her er det viktig å ikke blande kortene.

Politisk motivert publikumsutvikling

Vi bruker «politisk» i vid forstand, uten å sikte til partipolitisk motivasjon, men bruker betegnelsen om det som angår samfunnsutviklingen og institusjonens samfunnsrolle. En kunstnerisk leder kan være politisk motivert i sin måte å programmere institusjonen, selv om hun først og fremst benytter kunstneriske virkemidler.

Politisk motivert publikumsutvikling kjennetegnes ved at det ikke handler om økte inntekter, men om inkludering av nye grupper i publikumsgrunnlaget. Politisk motivert publikumsutvikling måles i form av representativitet i publikumssammensetningen. Publikumsutvikling av denne typen krever større omstillinger og

er ofte mer ressurskrevende enn økonomisk motivert publikumsutvikling. Det forutsetter utvikling og tilpasning av hele tilbudet: programinnholdet, omgivelsene og ulike formidlingstiltak.

Institusjonsledere som kjenner ubehag ved et åpenbart ikke-representativt publikum i salene søker ut av institusjonene for å tilby sine tjenester lokalt. Dette omtales som *outreach* i feltet. Noen turnerende teatre og orkestre driver med outreach på heltid.

For større institusjoner i byene kan en vilje til å gjøre seg tilgjengelig for fraværende grupper føre til etablering av satellitter i bydeler med annen sosiodemografi. I forbindelse med restaureringen av Nationalteatret kommer teatret til å være i en permanent tilstand av outreach. Det ligger i kortene at dette vil gi muligheter for publikumsutvikling. Det er et eksempel på et case det burde forskes på med tanke på hvilke effekter som oppnås når det gjelder publikumssammensetningen.

Kunsteriske ansettelser, omlegging av programtilbud, endring av lokasjon og utvikling av nye opplevelsesprodukter er bedre egnet til å hente inn nytt publikum enn produktorientert markedsføring. Dette fordi det utvikler tilbudet på det nye publikumets premisser.¹⁹

Det Norske Teatret er et eksempel på en kunstproduserende institusjon som øker tilstrømning og egeninntekter, samtidig som de arbeider intensivt med inkludering av folk med innvandringsbakgrunn i den kunstneriske produksjonen, og med outreach i form av etablering av satelittscene i et område med høy innvandreretthet.²⁰

Sosialt motivert publikumsutvikling har tradisjonelt hatt fattige, syke, gamle og innvandrere som målgrupper, grupper som står i fare for sosial og kulturell ekskludering i samfunnet. Det har vært særlig fokus på innvandrere i forbindelse med publikumsutvikling. Men er «innvandrere» som sådan en godt nok avgrenset målgruppe for å arbeide målrettet med publikumsutvikling?

Innvandrere: Inkluderingsobjekter eller potensielle kunder?

Våre undersøkelser i feltet viser at det er utdanning som i størst grad fungerer som driver for kulturbruk, uavhengig av alder, inntekt, kjønn og innvandringsbakgrunn.

Personer med innvandringsbakgrunn har like store eller små kulturelle ressurser og er like lite eller mye interessert i kunst og kultur som andre nordmenn. Det handler ikke om nasjonalitet

¹⁹ For å bli mer relevant for innvandringsbefolkningen har Det Norske Teatret satset på skuespillerutdanning for personer med innvandringsbakgrunn: Det Multinorske. Peer Gynt AS har utviklet en stort opplevelsestilbud rundt Peer-Gynt-forestillingen som gjør det relevant for andre enn scenekunstentusiaster å besøke Peer Gynt Stevnet på Gålå.

²⁰ Det Norske Teatret etablerer teaterscene i Groruddalen: <https://www.detnorsketeatret.no/framsyningar/rommen-scene>.

eller hudfarge, men om kulturell dannelse og inkludering: Å være integrert i det norske kultur- og samfunnsliv gjennom utdanning, arbeid og fritidsaktiviteter.

Deler av innvandringsbefolkningen har kort botid, er dårlig integrert, behersker norsk språk dårlig, opplever ekskludering og trakassering. Det er et stort personlig problem for den det gjelder og et alvorlig samfunnsproblem som må løses, og kulturfeltet kan være en arena for integrering. Institusjoner som arbeider med integrering må ha en målrettet tilnærming uten å marginalisere.

En økende andel av befolkningen har innvandringsbakgrunn, mange har høy utdanning og kulturelle vaner som gjør dem til potensielle brukere av kunst- og kulturinstitusjonene. De bør slippe å bli møtt med velmente inkluderingstiltak.

Vår hypotese er at det er et uforløst publikumspotensiale i innvandringsbefolkningen som kan aktiveres gjennom mer målrettet programmering i institusjonene. Men på dette området trenger vi mer kunnskap. Er det slik som Det Norske Teatret med sin satsing på Det Multinorske synes å forutsette, at kulturelt mangfold på scenen speiles i salen? Er unge med innvandringsbakgrunn mer interessert i kunst og kultur som speiler deres eget utgangspunkt og livssituasjon som flerkulturelle personer i Norge, eller er de vel så interessert i å oppleve et klassisk «vestlig» kulturprodukt? Våre undersøkelser så langt viser at folk med innvandringsbakgrunn plasserer seg i visse psykografiske segmenter. Dette kunne det også vært svært interessant å utforske nærmere i forbindelse med Prosjekt kulturøkonomi.

Utdanningsnivå som viktigste indikator

Politisk motivert publikumsutvikling vil på institusjonsnivå handle om å strebe etter en publikumssammensetning som i størst mulig grad speiler befolkningssammensetningen. En institusjon i Oslo eller Akershus bør utifra demokratiske prinsipper ha en høyere andel innvandrere representert blant sine besøkende enn en institusjon i et område med lavere andel innvandrere i befolkningen.

I et prosjekt som har kulturell inkludering som mål, bør utdanningsnivå vektlegges, og spredning av utdanningsnivå blant publikum er en bedre indikator på sosiodemografisk mangfold enn faktorer som alder og innvandringsbakgrunn.

Omvendt tilsier all erfaring at man – ved å innrette et utviklingsprosjekt rettet mot en spesiell aldersgruppe eller grupper med innvandringsbakgrunn, uten å se på utdanningsnivå eller etablerte kulturelle vaner – vil ende opp med å rekruttere veletablerte kulturkonsumenter med høyere utdanning på nytt.

Kunstnerisk motivert publikumsutvikling

Kunstnerisk motivert publikumsutvikling er, i sin natur, produktorientert. Det handler om å gjøre det kunstneriske

handlingsrommet større gjennom å utvikle folks sans og smak for kunstformen eller kunstverket man arbeider med. Det vil ofte handle om formidlingstiltak, og det forutsetter personalressurser med kunstnerisk og pedagogisk kompetanse.

I det produserende kunstfeltet er det vanlig å tenke at dette må være selve urformen for publikumsutvikling. Handler ikke publikumsutvikling om å utvikle publikum da?

Men formidlingstilbud i form av verksintroduksjoner benyttes gjerne av etablert publikum som ønsker å sette det de skal oppleve inn i kontekst. De fleste pedagogiske formidlingstilbud henvender seg til barn og unge eller barnefamilier.

Mange institusjoner er i dag flinke til å utnytte det at kulturfolket liker å ytre seg. Debatter og folkemøter som arrangeres i forlengelsen av forestillinger og utstillinger er en utmerket måte å skape økt engasjement på. Hvorvidt det fører nye og andre grupper inn i institusjonen, vet vi ikke med sikkerhet, da de institusjonene vi har vært i kontakt med ikke har brukt ressurser på å forske på hvem som kommer.

Det kan også være kunstnerisk relevant å identifisere det publikummet som er i markedet for samtidskunst, eller risikovillig nok til å satse på ukjent programinnhold. Det kan gjøres gjennom segmenteringsanalyser som baserer seg på både kvalitative og kvantitative undersøkelser. Med utgangspunkt i våre undersøkelser kan markedet for utprøvende og eksperimenterende kunst anslås til utgjøre mellom fem og ti prosent av det totale kulturmarkedet.

Pedagogiske opplegg kan føre til et større og bredere marked på sikt. Det største og viktigste formidlingstiltaket i Norge for tiden er Den kulturelle skolesekken (DKS). Ettersom dette ikke er en aktør NPU har utført analyseoppdrag for, vet vi lite om det etterlatte inntrykket blant elevene i skolen.

En NPU-initiert undersøkelse for Akershus fylkeskommune gir likevel direkte tilbakemelding fra brukeren av DKS gjennom brukerpanelet Yoice – et brukerpanel for unge som verktøy for publikumsutvikling, produsert i samarbeid mellom NPU og Opinion AS.²¹ Brukerpanel for unge bør utforskes nærmere i forbindelse med den kulturmeldingen som skal skrives i 2019 om barn og unges kultur deltakelse.

Økonomisk motivert publikumsutvikling

Økonomisk motivert publikumsutvikling har, i motsetning til både politisk og kunstnerisk motiverte initiativer, som mål å øke inntektene. Det er kanskje her det er aller mest aktuelt å sette inn støtet i *prosjekt kulturøkonomi*. Politiske og kunstnerisk motiverte strategier vil på sikt kunne utvikle etterspørselen etter kunst og

²¹ Lenke til Yoice og rapportene på våre nettsider: <http://norskpublikumsutvikling.no/projects/voice-innsiktspanel-for-unge-i-akershus-15-29>.

kultur, men på kortere sikt vil det sannsynligvis handle om andre ting.

Inntekt er er viktigste driver for all kommersiell kulturvirksomhet, men offentlig finansierte kunst- og kulturinstitusjoner har som særegent utgangspunkt at virksomheten ikke skal være kommersielt innrettet.

Institusjonene ble etablert på 1800-tallet for å gi folket opplysning og dannelse, mens dagens kunst- og kulturinstitusjoner har utviklet sin rolleforståelse på ulike måter. En kulturinstitusjon kan for sekulære mennesker fungere som en erstatning for kirken. Visuell kunst virker beroligende og berikende på mange. Performativ kunst kan gi åndelig føde og trøst. Museer og bibliotek er kilder til kunnskap og opplysning. Selve opplevelsen av å være i fellesskap med andre i institusjonen, selv om du ikke kjenner dem, har helsebringende effekter, ifølge ny forskning.²²

Kulturinstitusjonenes «produkter» er ikke som andre produkter. De er ikke laget for å kapitaliseres på, men for å gi oss som individer og samfunn dybde og høyde, fortid og fremtid. Kulturinstitusjonen er kanskje ikke hellig, men den er heller ikke kun en markeds plass. Teatersjefen ved Den Nasjonale Scene i Bergen, Agnete Haaland, omtaler teatret som «humanismens høyborg». ²³

I et felt med en slik rolleforståelse oppfattes det som nærmest uetisk, og i alle fall fremmed, å tenke på gjestene som kunder, og sortere dem i forhold til hvor ofte de kommer og hva de legger igjen av kroner og øre. Ikke desto mindre er det akkurat det man må gjøre dersom man skal arbeide strategisk og målrettet med å øke egeninntektene.

Økte egeninntekter er for mange institusjoner i feltet en helt ny øvelse. Nordnorsk Kunstmuseum legitimerte nettopp innføringen av brukerbetaling med henvisning til at det vil gi dem mulighet til å trappe opp formidlingsarbeidet.²⁴

I praksis dreier økonomisk motivert publikumsutvikling i institusjonene seg i første rekke om å gjøre seg fortjent til stabile, forutsigbare og aller helst økte offentlige tilskudd. Men salgstall i seg selv dokumenterer ikke mangfold, og jag etter høye salgstall er heller ikke er den smarteste måten å øke egeninntektene.

Tilleggsprodukter og formater

Institusjonene henter i dag inn egeninntekter på hovedsakelig tre måter: Gjennom å selge flere billetter, selge billetter til høyere pris, eller gjennom å utvikle og selge andre produkter som er

²² <https://www.cambridge.org/core/journals/the-british-journal-of-psychiatry/article/cultural-engagement-and-incident-depression-in-older-adults-evidence-from-the-english-longitudinal-study-of-ageing/F25368CA79340C430B046A1DDDDC05B6/core-reader#>

²³ Teatersjefens beretning, Årsrapport for DNS 2017.

²⁴ Les saken her: <https://www.nnkm.no/nb/news/vi-innf%C3%B8rer-inngangspenger>

mindre ressurskrevende enn kunsten og samlingene, og som gir raskere inntekt.

Eksperimentring med ulike formater kan utløse engasjement i nye grupper. Institusjoner kan utforske muligheter som ligger i å utvikle og markedsføre utelivskonsepter med kunsten i sentrum, Opera-pub²⁵ og «Art Night»²⁶ er eksempler på dette.

Digital innovasjon

Utvikling av tilleggsprodukter er en vanlig måte å øke egeninntektene på. I et museum kan det handle om alt fra gaveartikler og bøker til mat og drikke. Men det kan også handle om å gjøre kunstverk, konserter og forestillinger kommersielt tilgjengelig på nye måter gjennom digital distribusjon eller transformasjon. Det eksperimenteres i dag med å utvikle modeller for virtuelt teater, virtuelt konserthus og virtuelle kunstopplevelser som kan gi institusjonen tilgang til helt nye markeder og på sikt føre til at helt nye publikumsgrupper besøker institusjonene.

Digitalt kunstkonsument behøver ikke bare foregå hjemme. Digitale opplevelser kan designes for å utvide opplevelsen av en forestilling eller et verk i institusjonen sammen med andre. Det åpner for helt nye kunstneriske muligheter og kanskje også for nye markeder eller grupper av publikum som er mer digitalt orientert enn den gjennomsnittlige kulturbrukeren er i dag.

Flere eller dyrere billetter?

Hvis vi ser bort ifra digital innovasjon og holder oss til brukerbetaling for analoge opplevelser, så kan økte billettinntekter oppnås på flere måter; gjennom å selge flere billetter, dyrere billetter eller gjennom mer dynamisk prising.

For å selge flere billetter på kort sikt må man enten treffe bedre med programmet (slik at man klarer å få flere i det etablerte kulturmarkedet til å kjenne sin besøkelsestid) eller utvide kapasiteten. Det kan være aktuelt å utvide åpningstider, og holde åpent på tidspunkt, dager og årstider som tidligere har vært betraktet som fridager i feltet, men det kan være krevende å gjennomføre endringer på dette området på grunn av avtaleverket i arbeidslivet.

Dyrere billetter kan være relevant i situasjoner hvor det er god etterspørsel, eller når man vet at man har et produkt som sannsynligvis kommer til å utløse stor etterspørsel i kulturmarkedet. Men det kan fungere usosialt og føre til en forsterkning av publikumsenfold kontra publikumsmangfold dersom det ikke prises differensiert.

Mer differensierte priser og restplasstilbud kan være verdt å prøve ut i større grad. Eksklusive pakketilbud kan utløse høye

²⁵ <https://bno.no/forestillinger/2018/operapub>

²⁶ <http://afmuseet.no/hva-skjer/event-types/art-night>

salgsinntekter i segmenter som har både høy betalingsvilje og evne, men foreløpig ikke finner kulturtilbudene eksklusive nok for seg og sine. Det er segmenter av kulturturister som er villige til å forbruke opp til 500.000 per dag på Norgesbesøk dersom det lar seg kombinere med kulturoplevelser som er eksklusive nok.²⁷

Økonomisk motivert publikumsutvikling i det offentlig finansierte kunstfeltet kan ikke ta utgangspunkt i en radikal markedstilpasning av innholdet, da grunnlaget for den offentlige finansieringen vil falle bort. Men en stor institusjon kan programmere strategisk effektivt for å oppnå høyest mulig grad av egenfinansiering og med høyest mulig kunstnerisk integritet. I et teater kan omlegging av driften fra å spille «en suite» (en og en produksjon spiller sammenhengende innenfor en periode) til å spille «repertoire» (mange produksjoner ligger side om side i repertoar over en lengre tidsperiode) bidra til å utløse nye egeninntekter, og gjøre de smaleste delene av repertoaret mer lønnsomme.

Flere teatre har økt egeninntektene betydelig de siste årene. Et interessant eksempel er Det Norske Teatret som etter hva NPU erfarer har doblet billettinntektene siden 2011. I 2018 utgjør egeninntektene 31 prosent, mot 69 prosent i tilskudd. Teatret forklarer selv resultatet med omleggingen fra *en suite*- til *repertoire*-programmering i 2012. Tidligere spilte hver produksjon et planlagt antall forestillinger, for så bli tatt av plakaten, uavhengig av etterspørsel. Man hadde dødtid på scenen i forbindelse med at en produksjon ble rigget opp og en annen ned. I dag har teatret mindre dødtid og både smale og brede produksjoner får en mye lenger levetid, noe som gir dem mulighet til å oppnå et større publikum og et høyere billettsalg. Den økte billettinntekten handler således ikke bare om at det programmeres bredt og treffsikkert i henhold til det etablerte teatermarkedet i hovedstaden, men at alle produksjoner – både smale og brede – når et større marked.

Kulturøkonomi bør legge til rette for at det forskes på institusjoner som «får til» kunstnerisk utvikling, publikumsutvikling og økte egeninntekter. Det er også en grensegang mot konkurransevridding som et prosjekt som *Kulturøkonomi* må forholde seg til: Kan en aktør med offentlig finansiering spille akkurat det samme repertoaret som en aktør uten offentlig støtte?

Ikke et enten eller, men både og

Politisk motivert publikumsutvikling har tradisjonelt sett hatt økt brukermangfold som mål, og ikke økt egeninntjening. Fokus på økt egeninntjening i virksomheter som ikke omstiller, men overlater ansvaret til markedsavdelingen, vil føre til økt fokus på såkalt *lavthengende frukt*: Personer med høy kjøpsmotivasjon og kjøpekraft. Økonomisk motivert publikumsutvikling kan derfor

²⁷ Side 12 her: <https://www.regjeringen.no/contentassets/6527032827bd4970ac0f00c6675fc69b/innsfillsrapport-nr-1---samarbeidsrad-for-kultur-og-reiseliv-2017-2019---27-aug-2018-3.pdf>

føre til en forsterking av kulturbruksmønstre som politisk motivert publikumsutvikling har som formål å bryte. Når kunstneriske, økonomiske og politiske motiver kobles, kan det oppnås varige endringer som sikrer institusjonens posisjon og fører til endringer på samfunnsmessig nivå.

Kulturelt ansvar og kunstnerisk kvalitet

Vi bruker betegnelsen kulturelt ansvar om det samfunnsansvaret som utøves i institusjonene utover det å produsere og kuratere kunst og kultur av høy kvalitet. Det dreier seg om å ta medansvar for å endre bruksmønstre i kulturlivet på nasjonalt nivå gjennom å legge til rette for et representativt publikum. Det handler om å være bevisst på hvem det repertoaret og den utstillingsprofilen man legger opp til henvender seg til. Det handler om å erkjenne maktstrukturer og mekanismer i kunstlivet som fungerer ekskluderende og være interessert i å endre på handlemåter som reproducerer skjeve mønstre både på utøver- og deltakersiden. Kulturelt ansvar handler om verdigrunnet i en institusjon, om en holdning eller moral som balanserer kunstnerisk vilje. En etisk impuls i et felt styrt av estetiske smaksdommer.

Kulturelt ansvar kan ikke «pådyttes» utenfra i et prosjekt med en viss levetid. Oppdragsgivere kan sette en tydelig agenda og styrene har et ansvar for å ansette ledere som er motivert for å ta både kunstnerisk, kulturelt og økonomisk ansvar.

Hvordan balansegangen mellom økonomisk, kunstnerisk og kulturelt ansvar skal utøves i den enkelte institusjon kan selvsagt ikke hugges i sten, verken i regionale kulturplaner eller i den enkelte institusjonens strategiplaner. Kulturelt ansvar må diskuteres og defineres kontinuerlig, på samme måte som kunstnerisk kvalitet. Men dersom feltet samlet skal få til en målbar utvikling av kunst- og kulturmarkedet i Norge, krever det at institusjonene og oppdragsgiverne i feltet har en felles forståelse og enighet om hva det kulturelle ansvaret går ut på.

Produserende og programmerende institusjoner

God ledelse og en god organisasjonskultur med en klar «sense of mission» er den viktigste forutsetningen for både kunstnerisk utvikling og kulturelt ansvar.

Publikumsutvikling handler om å sette publikum i sentrum for produksjonen. Det handler om å være visjonsbasert og publikumsfokusert. Men ulike typer institusjoner har ulike forutsetninger for å sette publikum i fokus. Det går i praksis et skille mellom produserende og programmerende institusjoner når det gjelder graden av brukerorientering.

Selv om alle institusjoner har sine unike utfordringer og muligheter når det gjelder publikumsutvikling, går det et skille mellom de som i størst grad programmerer med innhold som allerede er skapt av andre – og de som skaper innholdet selv og har høy konsentrasjon av kunstnerisk ansatte. Kunstnerisk ansatte er primært drevet av kunstneriske ambisjoner.

Kunstproduserende institusjoner er opptatt av sin autonomi og er sensitive overfor instrumentalisering og politisk styring. Samfunnsansvaret må defineres og drives fram internt i virksomheten. Men selv når motivasjonen for å ta politisk (sosialt og kulturelt) medansvar er sterkt til stede, er det likevel begrenset hvor publikumsfokuset en kunstproduserende institusjon kan være. Kunstneriske ledere er ansatt på åremål og skal leve opp til en taus bransjestandard hva gjelder kunstnerisk kvalitet som er basert på det som har kredibilitet blant kollegaer og kritikere i feltet.

I de produserende institusjonene ligger det i ryggmargen at verket står i sentrum, og at hensyn til hvem eller hvor mange som vil komme til å like det, utløse billettsalg og innfinne seg på den aktuelle visningsarenaen, ikke må influere på den kunstneriske prosessen. I institusjoner som først og fremst produserer kunst er publikumsutviklingen derfor produktrettet. Markedsføring og formidling betraktes som de viktigste verktøyene til publikumsutvikling, og ansvaret for publikumsutvikling ligger hos markedssjefen. For ham eller henne er markedsanalyse ofte et etterlengtet og kjærkomment verktøy. Den kunstneriske lederen er ikke alltid like opptatt av markedsinnsikt. Hun skal ifølge god skikk og bruk i feltet uansett ikke programmere for et marked, men utifra kunstfaglige standarder. Man kunne innvende at hun programmerer for et publikum bestående av eksperter og kollegaer. Ingen programmerer for ingen. All programmering har et publikum som mål.

Programmerende aktører kan velge og vrake blant allerede produserte verk for å engasjere spesifikke målgrupper, uten at det påvirker det enkelte verkets kunstneriske kvalitet. Dette er trolig forklaringen på hvorfor de ofte fremstår som mer brukerorienterte enn de produserende institusjonene.

Prosjekt kulturøkonomi må ikke kun innrette seg som et kompetansehevende tilbud til markedssjefene i de kunstproduserende institusjonene, men involvere de kunstneriske lederne og de som ansetter dem. De kunstneriske lederne definerer verdigrunnlaget og har makten over produksjonsmidlene, som er utgangspunktet for all publikumsutvikling, enten den har økonomiske, politiske eller kunstneriske mål primært.

Oppdragsgiver og institusjon

Publikumsutvikling bedrives på samfunns- og institusjonsnivå. Det utøves av kulturbyråkrater i kommuner og fylkeskommuner og blant institusjonsledere. Blant NPU's 108 medlemmer er det alle typer institusjoner, men også flere kommuner og fylkeskommuner.²⁸

For oppdragsgivere i stat, fylker og kommuner er publikumsmangfoldet i institusjonene avgjørende. Hele kulturpolitikken og all offentlig kulturadministrasjon, herunder

²⁸ Lenke til vårt medlemsregister på nett: <http://norskpublikumsutvikling.no/members>

Kulturdepartementet og Kulturrådet, er gjennom kulturmelding etter kulturmelding legitimert utifra formålet om «kultur for alle», noe som igjen forutsetter at det arbeides for økt deltakelse. Dette har vært det overordnede målet de 50 årene vi har hatt en statlig kulturpolitikk og er klinkende klart formulert i den nye kulturmeldingen.

Kulturbyråkratenes virkemidler for å få til en ønsket samfunnsutvikling gjennom institusjonene kommer i form retorikk i meldinger, krav i tilskuddsbrev eller tilskuddsordninger som har til hensikt å «nudge» feltet inn i andre spor. Som felt reagerer institusjonene instinktivt med motstand mot instrumentell tenkning og politisk målstyring. Armlengdes avstand er det grunnleggende prinsippet i kulturpolitikken som sikrer institusjonenes frihet til å kritisere makten. Institusjonene motsetter seg politisk styring i retning av bestemte samfunns mål, uavhengig av hvorvidt man er enige eller uenige i den ønskede samfunnsutviklingen. Den kunstneriske ytringsfriheten trumfer i alt i debatten. Men i virkeligheten er det helt vanlig at institusjonene arbeider med politisk motivert publikumsutvikling slik vi definerer det: Som kulturelt medansvar for en villet samfunnsutvikling.

For at det skal oppnås målbare effekter i størrelsen og mangfoldet i kulturmarkedet på samfunnsnivå, må det kommes til en enighet om hva som er rimelig å forvente av ulike typer institusjoner når det gjelder representativitet. Det er vårt inntrykk at det ofte er en skinnenighet mellom oppdragsgiverne og institusjonene om hva samfunnsansvaret går ut på. Som en konsekvens av at dette jobbes det ikke mot samme mål. Det er for lav presisjonsgrad i diskursen rundt publikumsutvikling på overordnet nivå. Dette forplanter seg til konkrete utviklingsprosjekter som det gis tilskudd til. Det er ofte uklart både *om* og eventuelt *hvilke* konsekvenser måloppnåelse eller mangel på sådan vil få.

Prosjekt Kulturøkonomi bør legge til rette for bedre dialog mellom oppdragsgivere og institusjoner rundt omkring i landet når det gjelder institusjonenes samfunnsoppdrag. Hva forventes av institusjonene når det gjelder inkludering, næringsutvikling og innholdsproduksjon? Hvordan skal de ulike målsettingene vektas?

Kulturrådet bør ta ansvar for å kuratere samtalen om forholdet mellom kunst og publikum, kunstnerisk autonomi og kulturelt ansvar i institusjonene. Det bør være et mål at oppdragsgivere i departementet, fylker og kommuner forstår og praktiserer publikumsutvikling og økt egeninntjening så likt som mulig overfor like typer institusjoner. Et samarbeidsråd for publikumsutvikling og økte inntekter bør drøfte om det er mulig å utvikle indikatorer for kulturelt ansvar og kunstnerisk kvalitet som gjør det mulig for institusjoner å evaluere egen utvikling.

Strategisk publikumsutvikling

Vi bruker betegnelsen «strategisk publikumsutvikling» om handlingsforløp som er designet for å endre mønstrene i deltakelsen på samfunnsnivå, eller endringer i publikums-sammensetningen på institusjonsnivå.

Uavhengig av om formålet er å utvide det kunstneriske handlingsrommet, det økonomiske handlingsrommet eller å oppnå en mer demokratisk eller representativ publikums-sammensetning, vil man i følge boka²⁹ måtte gå frem på følgende måte:

- 1) sette seg inn i publikumsgrunnlaget, både det eksisterende og potensielle. Her kan man benytte en kombinasjon av digitale verktøy, surveybaserte undersøkelser, intervjuer, brukerpanel, etc.
- 2) gjøre seg opp en mening om hvorvidt den publikums-sammensetningen man har oppnådd så langt er god nok, utifra et demokratisk perspektiv.
- 3) innhente dypere kunnskap om de gruppene som er strategisk viktige å beholde, og om de som er viktige å innlede en relasjon til.
- 4) utvikle innhold og formater (program og kommunikasjon) tilpasset de ulike gruppene.
- 5) innføre rutiner og gi intern opplæring for å sikre at eksisterende og nytt publikum tas best mulig vare på og gis mest mulig tilpasset behandling i form av programtilbud, kommunikasjonsform, kanalvalg og ulike servicetilbud.

En kunnskapsbasert og målrettet produksjonsprosess som dette finner svært sjelden sted i praksis. Få starter sitt åremål som kunstnerisk leder eller direktør med å undersøke publikum. Programbeslutningen tas først, ut fra tilgjengelige produksjonsmidler og kvalitetskrav i bransjen. Resten er opp til kommunikasjons- og formidlingspersonalet. Den samme grunnleggende produktrettede tankegangen legges så vidt vi forstår til grunn i Kulturrådet. Først gis det tilskudd til innholdsutvikling ut fra primært kunstfaglige kriterier (rådene), så tilbys kunstnere eller organisasjoner bistand til produktutvikling og markedsføring fra seksjon for kreativ næring.

Publikumsutvikling og markedsføring

Det er et tilbakevendende spørsmål hvordan publikumsutvikling forholder seg til etablerte praksiser som markedsføring, kommunikasjon og formidling. Vårt begrep om publikumsutvikling inkluderer, men kan ikke reduseres til markedsføring, kommunikasjon og formidling.

²⁹ Med «boka» siktes til akkumulert kunnskap blant eksperter i publikumsutvikling, ulike forsknings- og konsulentmiljøer som NPU har dialog og utveksling med. Se oversikt over kunnskapsaktørene i vårt nettverk bakerst.

Kunstmarkedsføring tar utgangspunkt i programmet/verket og forsøker å få så mange som mulig i det etablerte markedet til å løse billett. Publikumsutvikling handler om å skape engasjement og å overtale folk som enda ikke befinner seg i markedet for kunst til å oppsøke institusjonene.

Publikumsutvikling er, slik NPU praktiserer det, et paraplybegrep som innbefatter både produktrettede og målrettede aktiviteter. Vårt hovedpoeng er at man ikke må blande disse strategiene ukritisk, og tro at produktorientert kunstmarkedsføring fører til kulturell inkludering og økt brukermangfold. Man kan ikke markedsføre seg til en inkluderende arena, det må man være.

Hvordan måler vi publikumsutvikling?

Hva som telles har naturligvis sammenheng med hva som er det strategiske målet for utviklingsforløpet. Vi registrerer at oppdragsgivere i stat og kommune som oftest forestiller seg mangfold og inkludering når de snakker om publikumsutvikling. Fylkeskommunale og kommunale aktører ønsker gjerne å måle endringer i bruksmønstre på regionalt nivå. Institusjonene måler i liten grad mangfoldet i publikum. Tilskuddsbrevene fra departementet legger heller ikke opp til det. Vanligste praksis i publikumsutvikling er derfor å telle antall besøk eller solgte billetter.

Økt antall besøk og salgsinntekter er minst krevende å telle. Det bør innføres systemer som gjør det mulig å sammenlikne tall på tvers av institusjoner og legges til rette for *benchmarking*. Det er motiverende å sammenlikne egne resultater over tid med andre aktører i markedet.

Økt mangfold måles også kvantitativt, men forutsetter en segmentering av publikum og en oppfølging over tid av hvorvidt målene for de ulike segmentene nås.

Både økt antall og inntekt totalt, samt antall og inntekt på segmentnivå kan og bør telles, dersom man skal arbeide strategisk med publikumsutvikling.

Økt mottakelighet/tilfredshet måles som regel kvalitativt, men kan også føre til økt antall besøk og økt gjenkjøp. Økt mottakelighet og tilfredshet oppnås gjennom for eksempel formidlingsaktiviteter eller ulike former for «plussaktiviteter»: Eventer, fester, samtaler, debatter, og så videre.

Tilleggsprodukter som tilbys sammen med kjerneproduktet kan bidra til å øke både brukermangfold og inntjening, men det krever tydelige prioriteringer, ekstra investeringer og strategisk tverrfaglig samarbeid over tid.

Hva de ulike segmentene vil ha ut av opplevelsen og faktisk får ut av opplevelsen undersøkes, så vidt vi kjenner til, i liten grad. En pilot formidlet av NPU, utført av Interkultur Drammen i 2018, tester en målemetode kalt «*Intrinsic Impact*» på interkulturelt publikum. Den er designet for å måle tilfredshet og etterlatt inntrykk av selve kulturopplevelsen. Etterlatt inntrykk er ellers

mer vanlig å undersøke kvalitativt, gjennom strukturerte samtaler med publikum.³⁰

Økt inntjening kan være en effekt av publikumsutvikling på den ene eller andre måten, på kort eller lang sikt. Men publikumsutvikling bør ikke reduseres til noe som bare kan måles i kroner og øre, da mister vi det overordnede målet om demokratisering av kunsten av syne.

Vi foreslår at det i forbindelse med kunnskapsutvikling i Prosjekt kulturøkonomi utvikles indikatorer for god økonomisk, kunstnerisk og politisk publikumsutvikling, slik at regionale myndigheter og institusjoner kan måle seg mot seg selv over tid og i forhold til andre det er naturlig å sammenligne seg med.

Økt kunnskap om publikum

NPU har siden etableringen i 2009 hatt som formål å føre til økt kunnskap om publikum og økt oppslutning om medlemmenes tilbud. Vårt formål er fortsatt å sørge for at det blir utført publikumsundersøkelser av en kvalitet og med et omfang som setter institusjonene bedre i stand til å utvikle et større og bredere marked.

Norges foreløpig eneste kilde til nasjonale bruksmønstre er Kulturbarometret, en surveybasert undersøkelse utført av SSB hvert fjerde år siden 1991. Undersøkelsen gir ikke grunnlag for å dokumentere økt sosiodemografisk spredning i bruken av de offentlig finansierte institusjonene. Dette har fått anerkjente kulturforskere til å konkludere at demokratiseringen av kunsten har feilet.³¹

Kan institusjonene dokumentere et større brukermangfold enn SSB? Har de innsikt i eget publikum?

Basert på kartleggings- og utviklingssamtaler med medlemmer i NPU er det vårt inntrykk at institusjonene kun unntaksvis kan gjøre rede for hvordan eget publikum er sammensatt. Det er først og fremst oppdragsgiverne som etterspør denne typen innsikt.

NPU har etter Oslo-Atlas i 2013 gjort tre regionale brukerundersøkelser på oppdrag fra fylkeskommuner: Akershus, (2016) Hordaland (2017) og Vestfold (2018). Undersøkelsene inkluderer institusjoner i området, og tilbyr strategisk viktig grunnlag for publikumsutvikling både på regionalt og institusjonsnivå. Undersøkelsene er designet for å påvise over- og underrepresentasjon av ulike grupper i kulturlivet og å identifisere potensielle brukere. Institusjonene har foreløpig bare

³⁰ Rapport fra piloten gjennomført av WolffBrown for Interkultur Drammen kan lastes ned fra våre nettsider: <http://norskpublikumsutvikling.no/articles/intrinsic-impact-etterlatt-inntrykk>.

³¹ Kulturpolitikk, Mangset og Hylland, 2018.

unntaksvis tatt undersøkelsene i bruk i sitt strategiske arbeid med publikumsutvikling – uavhengig av målbilde.

Få institusjoner gjør publikumsundersøkelser overhodet. Større institusjoner med god økonomi gjør sporadiske målinger av kjennskap, omdømme og kundetilfredshet, først og fremst ved fasiliteter og kommunikasjonsiltak. Kun unntaksvis undersøkes tilfredsheten med kjerneproduktet (utstillingen, forestillingen eller konserten). Institusjoner med kompetanse på digital markedsføring kjenner sitt publikums digitale fotavtrykk og utnytter denne innsikten i sin markedsføring. Det som i all hovedsak rapporteres til oppdragsgivere og som vies oppmerksomhet i mediene, er besøkstall per år. Men bak høye besøkstall som verserer i mediene kan det skjule seg overraskende små grupper av høyfrekvente brukere med lik sosiodemografisk profil.

Publikumstelling sier lite om hvem som benytter tilbudet, hvorfor de gjør det, hvor ofte de gjør det, hva som skal til for at de gjør det oftere, og hva publikum kan være interessert i å betale for en opplevelse. Ren telling sier heller ikke noe om hvorvidt det skjer noe med sosiodemografien i kunstfeltet. Kommer det nye grupper til? Blir kunsten mer demokratisk? Blir befolkningen mer kunstnerisk trent?

I dag gjøres det ikke analyser som fanger opp endringer i markedet. Kulturrådet bør legge til rette for økt kunnskap om kulturmarkedet i Norge. Det bør investeres i en nasjonal brukerundersøkelse som gjør det mulig for institusjonene å måle seg med seg selv og andre i samme del av feltet når det gjelder publikumsutvikling og egeninntjening. Institusjoner som mottar tilskudd bør kunne forplikte seg til å delta i undersøkelser, dele publikumsdata og gjøre rede for hvordan de tar i bruk resultatene av undersøkelsene.

Det bør gis tilskudd til utviklingsprosjekter som følger den metoden vi har skissert i kapitlet «strategisk publikumsutvikling». Det bør settes av en pott til følgeforskning i forbindelse med disse utviklingsprosjektene, som gjør det mulig å måle effekter og dele kunnskap.

Måling av brukermangfold vil forutsette at det utvikles en fungerende målemodell. Sosiodemografi, psykografi og geografi må være utslagsgivende.

Surveybasert innsikt vil i fremtiden bli stadig mer utfordret av digital innsikt. Det bør legges vekt på å utvikle digitale analyseprodukter som tar i bruk *machine learning*, basert på målbar brukeradferd. I kulturinstitusjoner hvor publikum beveger seg rundt i ulike soner kan det benyttes beaontechnologi måles hvor interessen og engasjementet er størst og minst. For festivaler, museer og bibliotek kan denne typen målinger gi verdifull *input* til utvikling av tilbudet.

For opplevelser som er basert på at publikum forholder seg forholdsvis passivt i et rom over tid er denne typen målinger uaktuelle.

I en enda mer digitalisert fremtid kan nettopp analogt kunstkonsum uten digital overvåkning være en forretningsmodell i seg selv. I dag er det fortsatt få som utnytter innsiktpotensialet som ligger i digitale fotavtrykk og digital måling av brukeratferd.

Kvalitet som utfordring og mulighet i markedet

Kvalitet er et vanskelig begrep på alle måter, både å definere og praktisere. Kvalitet er ikke en ting i seg selv eller en attributt ved et verk, men et smaksdom som felles av noen om noe. Kunstnerisk kvalitet defineres utifra taus bransjekunnskap blant personer som har ekspertkompetanse ut fra utdannelse, virke og oversikt over feltet.

Folk flest har ikke den samme kvalitetsforståelsen. Derfor kan ikke publikums smak sette standard for kunstnerisk kvalitet. Nøyaktig her ligger den største utfordringen med tanke på publikumsutvikling og økt egeninntjening.

Feltets kvalitetsforståelse inkluderer ikke populære og kommersielle uttrykk som majoriteten av befolkningen oppsøker i sin fritid for å bli beriket, bekreftet og underholdt. Majoriteten av befolkningen har ikke for vane å oppsøke kunst og kultur som er kritisk og konfronterende, og som i stedet for å tilby vakker virkelighetsflukt insisterer på å løfte fram ubehagelige sannheter og forstyrrende perspektiver. Er det realistisk at den kritiske og ubehagelige kunsten noen gang skal bli lønnsom? Og er det realistisk at institusjoner som primært har kunstnerisk fornyelse som formål samtidig kan fungere som åpne og demokratiske fellesarenaer for et stort og mangfoldig publikum?

Neppe. Våre undersøkelser viser at det er mellom ti og tju prosent av befolkningen som er svært interessert i den kunsten og kulturen som tilbys i institusjonene. Prosentandelen er betydelig høyere i byene enn i mer rurale strøk. Om lag en fjerdedel av befolkningen oppsøker institusjonene av sosiale og rituelle årsaker. Cirka halvparten av befolkningen er nokså uinteressert og mangler motivasjon. En veldig liten andel er aktive avvisere.

For å øke egeninntjeningen i et slikt marked, kan store institusjoner med mulighet for å programmere segmentert og strategisk sørge for å tilby den lavfrekvente fjerdedelen mer *mainstream* kulturprodukter og gi de høyfrekvente og kunnskapsrike mer tyggemotstand. Dette skjer også i praksis hele tiden. Kunstneriske ledere får til denne balansen i repertoaret i både større og mindre grad.

Gitt at programprofilen ikke tilpasses et bredere og mer utrent publikum vil målet om økte egeninntekter forutsette at de som allerede befinner seg i markedet for kunst kjøper flere og dyrere billetter. Men er de mest høyfrekvente og motiverte brukerne villige til å betale dyrere billetter?

Nei. Våre undersøkelser viser at det høy betalingsvillighet i befolkningen for «en god kulturopplevelse»; medianen lå på 400 kroner i 2017. Men hva majoriteten mener er en god kulturopplevelse tilsvarer ikke det kunstneriske ledere omfavner som nyskapende, kritisk og eksperimenterende samtidskunst. Ikke etablert kvalitetskunst av typen opera og ballett heller. For store segmenter av befolkningen er en god kulturopplevelse det samme som en god konsert med favorittbandet eller en god leseropplevelse av favorittforfatteren.

De spesifikt kunstinteresserte segmentene består av personer med høy utdanning og lavere inntekt. De ønsker å få med seg mest mulig, og for dem er pris en stor barriere for økt deltakelse. Segmenter med lav interesse er mindre opptatt av pris, uavhengig av inntekt. I en helt ny undersøkelse for Oslo-biennalen viser det seg at de minst kunstinteresserte segmentene er de som er minst interessert i at billettene skal være gratis. De har ikke tenkt seg på Oslo-biennalen uansett.

Det som kan få segmenter med lavere kunstinteresse og mindre kunsterfaring til å oppsøke kunst, er større opplevelsespakker kombinert med sosiale bevis for at det vil være andre som dem til stede. Kunst presentert i naturen og på festivaler senker barrierene for deltakelse.

En aktør som forstår og utnytter dette markedet er Peer Gynt AS. De har utviklet et opplevelsestilbud rundt Peer Gynt-forestillingen som henvender seg til et bredt spekter av grupper. Forestillingen lages av de beste kunstneriske kreftene innenfor teatret. Opplevelsestilbudet rundt gir denne scenekunsten et nytt publikum. Peer Gynt AS tjener penger. Alle er fornøyd.

Ingen vil oppleve kunst og kultur med dårlig kvalitet. Deltakelse forutsetter at publikum forstår og setter pris på institusjonens program, kjenner seg hjemme i institusjonen som sosial møteplass, får riktig informasjon om tilbudet i riktig kanal til riktig tid, at prisen er overkommelig og at det er minst mulig friksjon i kjøpsprosessen.

Oppsummering

Institusjonene, publikumsutvikling og økt egeninntjening

Publikumsutvikling er 2000-tallets svar på spørsmålet om demokratiseringen av kunsten; hvordan offentlig finansiert kunst og kultur av ypperste av kvalitet kan bli tilgjengelig for hele befolkningen. Det er et spenningsforhold mellom publikumsutvikling og økt inntjening som kunne ha vært viet en avhandling. Her oppsummert i ti punkter:

- 1) Publikumsutvikling er ikke et yrkesfag og en «verktøykasse», men en holdning eller «politikk» som setter ikke-brukere, utrent publikum og erobring av nye markeder i høysetet, ved siden av kunstnerisk og faglig ansvar.
- 2) Publikumsutvikling handler om å utøve kulturelt ansvar.
- 3) Publikumsutviklingens store utfordring og mulighet er å gjøre institusjonene allmenne, uten å gjøre kunsten alminnelig.
- 4) Politisk motivert publikumsutvikling utfordrer grunnleggende tenke- og handlemåter i feltet og møter motstand.
- 5) Politisk motivert publikumsutvikling måles ikke i kroner og øre, men i antall deltakere fra ulike segmenter av befolkningen. Måling av brukemangfold fortsetter utvikling av en egnet målemodell.
- 6) Både økonomisk og politisk motivert publikumsutvikling forutsetter innsikt i publikums vaner og interesser: psykografi koblet med sosiodemografi.
- 7) Politisk motivert publikumsutvikling kan på kort sikt stå i et motsetningsforhold til krav om økt inntjening. På lang sikt vil kulturell inkludering utvikle et større marked og et bredere publikum, noe som vil gi grunnlag for økt inntjening.
- 8) Krav om økt egeninntjening kan føre til økt satsing på markedsføring til allerede høyfrekvent publikum. Det kan føre til en forsterking av de skeive mønstrene i deltakelsen som politisk motivert publikumsutvikling forsøker å bryte.
- 9) Økt brukermangfold og økt brukerbetaling forutsetter en eller annen form for markedstilpasning av tilbudet. Kunstnerisk utvikling av kjerneproduktet kan føre til økt etterspørsel fra et større marked gjennom å ta i bruk ny teknologi eller ved å inkludere nye stemmer og perspektiver.
- 10) Det er viktig at fokus på publikumsutvikling og økt egeninntjening ikke fører til et jag etter publikum som tar fokus bort fra den åndelige føden, utforskningen, formidlingen og kritiske refleksjonen institusjonene tilfører oss som individer og samfunn.

Innspill

Innspill 1: Kulturrådet som kurator for samtalen med feltet

Man har hittil antatt at å øke deltakelsen og inntektene handler om å fjerne friksjoner i kunstens omgivelser, om økonomiske, psykologiske og sosiale barrierer og øke trykket på markedsføring. I dag vet vi at det ikke er så enkelt. Ikke-bruk handler ikke så mye om usynlighet og barrierer, som mangel på motivasjon, lyst og mottakelighet. Et større marked og et bredere publikum forutsetter utvikling av rolleforståelsen i institusjonene, tilpasning av innholdet til ulike målgrupper, utvikling av nye typer kulturprodukter i tillegg til de analoge, et styrket kunnskapsgrunnlag om markedet for ulike typer kulturopplevelser, og en interesse for å ta kunnskapsgrunnlaget i bruk i utviklingen av virksomheten. Kulturrådet bør ta ansvar for å løfte «sense of urgency» i feltet gjennom å kuratere en kunnskapsbasert samtale om institusjonenes kunstneriske, kulturelle og økonomiske ansvar.

Innspill 2: Etablering av samarbeidsforum

For å skape positivitet og engasjement rundt målsettingen om å nå et større marked og et bredere publikum bør det etableres et samarbeidsforum som bidrar til at konstruktive bidrag kommer til uttrykk, men også møter kritikk.

Ideelt sett burde det gis et mandat fra Regjeringen, som uttrykker en ambisjon for institusjonenes demokratiske rolle, og som ber rådet konkretiserte behov og ønsker og komme med innspill fra feltet. Dernest kunne egne *advisory boards* etableres som sparringspartnere til de aktørene som er vesentlige medspillere for å gjennomføre satsinger, eksempelvis Kulturrådets program for Kulturøkonomi og/eller regionale *advisory boards* i fylkeskommuner/kommuner. Det vi tenker er viktig, er at det er feltet selv som får anledning til å adressere utfordrings- og mulighetsbilder, påvirke rammevilkår og sette agenda i henhold til satsinger for publikumsutvikling. Vi tror at det vil det være viktig å velge sammensetninger som representerer bredde innen det etablerte kunst- og kulturfeltet til slike fora, samtidig som man sikrer tilflyt av kompetanse som kan utfordre – eksempelvis gjennom stikkord som digitalisering og innovasjon.

Innspill 3: Styrke kunnskapsgrunnlaget om marked

Kunnskapsgrunnlaget må økes på to hovedområder: Når det gjelder kunst- og kulturlivets etterlatte inntrykk i befolkningen, og når det gjelder best praksis i institusjonene.

Kulturrådet bør legge til rette for økt kunnskap om kulturmarkedet i Norge gjennom å investere i en årlig, nasjonal brukerundersøkelse som gjør det mulig for institusjonene å måle seg med seg selv og andre i samme del av feltet. Institusjoner som mottar tilskudd bør kunne forplikte seg til å delta i

undersøkelser, dele publikumsdata og gjøre rede for hvordan de tar i bruk resultatene av undersøkelsene.

Det bør utvikles en egnet målemodell, eller segmenteringsmodell som tar hensyn til både sosiodemografi og psykografi.

Ideelt sett burde det utvikles en digital markedsportal á la den engelske Audience Finder, som i disse dager står foran en betydelig oppgradering, hvor målet er å inkludere data fra digital brukeratferd.

Audience Finder gir et presist bilde av markedet for ulike typer kunst og kultur, og letter arbeidet med rapportering for institusjonene samtidig som det gir presist beslutningsgrunnlag for oppdragsgiverne.

Digitalt kulturkort for unge i hele landet kan generere ekstremt verdifull data om unges kulturbruk og fungere som verdifull markeds kanal. Denne tankegangen kan utvides til å gjelde alle. Et digitalt kulturkort for alle, som faktisk tas i bruk av befolkningen, vil generere data på et nivå *surveybaserte analyser* ikke kan.

Det bør utredes hvordan digital kunnskapsinnhenting skal foregå i et langsiktig perspektiv. I mellomtiden vil trolig surveybaserte løsninger og digitale brukerpanel være mest aktuelt å satse på.

Innspill 4: Styrke kunnskapsgrunnlaget om beste praksis

Det bør settes av midler til å forstå hvordan kunst- og kulturaktører som klarer å forene kunstnerisk kvalitet med økt egeninntjening og inkludering er skrudd sammen. Hva driver dem? Hvilke forutsetninger er til stede?

Det bør utvikles en guide for strategiske samtaler med institusjonene. Guiden må utvikles med tanke på å identifisere suksessfaktorer. Er det noen organisasjonsformer og -kulturer som har bedre forutsetninger for å lykkes enn andre?

Videre bør det settes av en pott til følgeforskning i forbindelse med piloter/satsinger som gjør det mulig å måle effekter og dele kunnskap.

Innspill 5: Kunnskapsaktør

Det er satt av fem millioner kroner i statsbudsjettet til et kompetanseprogram for økt inntjening. Det kan bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget og få opp en strategisk plan feltet kan enes om. På lenge sikt bør det investeres i en kunnskapsenhet som har ansvar for kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling og for å forsyne feltet med bransjehevende kunnskap.

Det nødvendig å investere i driften av en eller flere kompetansepartnere for institusjonene, aktører som gis forutsigbare rammer. Her ber vi Kulturrådet se til England og de erfaringene som er gjort der.

Innspill 6: Kompetanseutvikling

Kulturrådet bør legge til rette for kompetanseutvikling i feltet gjennom å se til en aktør som Arts Marketing Assosiation i England. AMA har 25 års erfaring i å utvikle kurs- og opplæringsmoduler som bidrar til publikumsutvikling og økte egeninntekter i feltet.

Det bør investeres i utviklingen av kompetansehevende program setter institusjonene bedre i stand til å ivareta sitt kulturelle ansvar. Programmet bør også henvende seg til fylkeskommunale og kommunale aktører skal drive arbeidet med publikumsutvikling og økte egeninntekter i sine regioner.

En markedsundersøkelse blant NPUs medlemmer i desember 2018 viser at det er interesse og betalingsvilje for kurs og kompetanse som setter institusjoner og kommuneadministrasjoner bedre i stand til å arbeide strategisk med publikumsutvikling i alle tre betydninger av ordet. Kurs og kompetanse bør på sikt kunne finansieres gjennom høy grad av brukerbetaling.

Kompetanseprogrammer i regi av Prosjekt Kulturøkonomi må ikke kun innrette seg mot markedsavdelingene i institusjonene, men involvere alle relevante fag-grupper. Dette gjelder i grunnen alle innspillene: De kunstneriske lederne definerer verdigrunnet og har makten over produksjonsmidlene, som er utgangspunktet for all publikumsutvikling, enten den har primært økonomiske, politiske eller kunstneriske mål. De må derfor engasjeres i prosjektet.

Innspill 7: Kunnskapsdeling

Det bør legges til rette for *peer-to-peer-learning* gjennom at det investeres i en plattform for katalogisering av gode case om gjøres brukervennlig og tilgjengelig for hele feltet. Plattformen bør ha brukergenerert innhold. Et forbilde kan være britiske CultureHive.³² Her kan man finne artikler, guider, rapporter og beskrivelser av case.

³² <http://www.culturehive.co.uk/>