

# FORRETNINGSPLAN

## Nord-Norsk Kunstnersenter ::: Avdeling Tromsø :::

---

Skrevet av Markus Bensnes

På oppdrag fra Nord-Norsk Kunstnersenter ved prosjektgruppen for Tromsø-avdelingen

Tromsø, 31. August 2015

## SYNOPSIS

Det bygges stadig mer i Nord-Norge. Byggene prydes på inn- og utside av kunstverk i ulik form, størrelse og kvalitet. Oppdragene med å gjennomføre disse kunstprosjektene løses ofte tilfeldig og av personale uten fagbakgrunn. Eierorganisasjonene til Nord-Norsk Kunstnersenter sitter på spesialkunnskap og lang erfaring på ledelse av kunstprosjekter i offentlige og private rom. Denne kompetansen etterspørres, men leverandørene er fraværende.

Gjennom en etablering i Tromsø vil Nord-Norsk Kunstnersenter kunne tilby tjenester av høy kvalitet til kunder i hele regionen, og sånn møte et behov som i skrivende stund står vesentlig uadressert.

NNKS avdeling Tromsø skal operasjonalisere den regionale spisskompetansen på kunstprosjekter til å møte behovene for profesjonell ledelse, veiledning og konsultasjon i det private og offentlige markedet for kunstprosjekter i Nord-Norge med markedets beste totalløsninger.

## NNKS TROMSØ - BIO

- ❖ **MARKED:** Byggeprosjekter og eksisterende bygg med behov for, eller ønske om kunstpresentasjoner
- ❖ **PRODUKTER:** Konsulenttjenester til kunstprosjekter i offentlige og private rom. Formidling av kunst produsert i regionen og internasjonalt.
- ❖ **STRATEGI:** Kvalitativ differensiering (Fagkunnskap/kompetanse)
- ❖ **GEOGRAFISK VIRKEOMRÅDE:** Nordland, Troms og Finnmark
- ❖ **ORGANISERING:** Formidling av innleid (frilans) kompetanse til kunder gjennom én daglig leder stilling
- ❖ **HOVEDUTFORDRING:** Kommunisere verdiløfte til kundegruppe
- ❖ **MULIGHET:** Etablere seg som regionens eneste spesialist på kunstprosjekter i offentlige rom
- ❖ **FORTRINN:** Unik tilgang på landsdelens ypperste fagkompetanse

## FORFATTER

Denne forretningsplanen er skrevet av Markus Søbstad Bensnes på oppdrag for prosjektgruppen nedsatt til å arbeide med etableringen av en underavdeling av Nord-Norsk Kunstnersenter i Tromsø. Markus er utdannet Kaospilot, tidligere musiker, kunstner og skuespiller. Han jobber for tiden selvstendig i Tromsø som forretningsutvikler.

Nord-Norsk Kunstnersenter har full disposisjonsrett til innholdet i forretningsplanen. Spørsmål vedrørende forretningsplanens kan rettes forfatter.

# Innholdsfortegnelse

<b>1. Introduksjon</b>	<b>5</b>
<i>Bakgrunn</i>	5
<i>Markedsundersøkelsen</i>	6
<i>Forbehold</i>	6
<b>2. Sammendrag</b>	<b>7</b>
<i>Marked</i>	7
<i>Produkter</i>	7
<i>Forretningsidé</i>	8
<i>Forretningsmodell</i>	9
<b>3. Marked</b>	<b>10</b>
<i>Produkter</i>	11
Om kunstprosjekter i offentlige rom	11
Liste over tjenester	13
Produkter konkludert	13
<i>Kunder</i>	13
OFFENTLIGE kunstprosjekter	14
PRIVATE kunstprosjekter	14
<i>Konkurrenter</i>	15
Konkurransefortrinn for NNKS	15
<i>MARKED OPPSUMMERT</i>	16
<b>4. Strategi</b>	<b>17</b>
<i>OPPDRAK</i>	17
<i>Strategiske mål og verdier</i>	17
<i>Overordnet strategi</i>	18
<i>Strategiske allianser</i>	18
<i>Strategiske milepæler</i>	18
<i>Markedsføring og salg</i>	18
<i>Strategiske implikasjoner</i>	19
<b>5. Organisasjon</b>	<b>20</b>
<i>Organisasjonsform</i>	20
Ledelse	20
Produksjon	21
<i>Daglig leder</i>	21
<i>Avtaler og tvister</i>	22
<b>6. Aktiviteter</b>	<b>23</b>
<i>Aktiviteter: Etablering</i>	23
<i>Aktiviteter: Drift</i>	24
<b>7. Økonomi</b>	<b>26</b>
<i>Etableringsbudsjett</i>	26
<i>Driftsbudsjett</i>	26
<i>Kostnadsstrukturer</i>	26
<i>Inntektsstrømmer</i>	27
<i>Prospektliste fra S&amp;K</i>	27
<i>Finansieringsmuligheter</i>	27
<b>8. Framtidig utvikling</b>	<b>28</b>
<b>9. Vedlegg</b>	<b>29</b>



# 1. Introduksjon

## Bakgrunn

Nord-Norsk Kunstnersenter (NNKS) i Svolvær har siden etableringen i 1970 vært en nøkkelspiller for formidling av visuell kunst i Nord-Norge. Senteret har, sammen med tilknyttede kunstnere og andre fagpersoner bidratt til å bygge opp og synliggjøre det Nord-Norske kunstmiljøet og verdien det har hatt og fortsatt har for befolkningen i landets tre nordiske fylker.

Ideen om å utvide med en underavdeling i Tromsø har flere foranledninger. Først og fremst er det et ønske fra kunstnerne, representert i organisasjonene som eier kunstnersenteret, at man legger til rette for et tilbud for kunstnerne i landsdelens største by. Mange av medlemmene i Nord-Norske Bildende Kunstnere (NNBK) og Kunsthåndverkere Nord-Norge (NKNN) har tilhold i Tromsø. Målsetningen om å etablere en underavdeling i Tromsø er vedtatt på NNKS sitt årsmøte, og har vært en agenda over flere år. I tillegg er det flere forhold som tegner til at det vil være formålstjenlig for NNKS å ha en sterkere tilstedeværelse i Tromsø. Ishavsbyen er en regionhovedstad, med høyere tetthet av samarbeidspartnere og relevante beslutningstagere enn noe annet sted i Nord-Norge. I tillegg representerer byens befolkning et betydelig kunstpublikum både i antall innbyggere, demografisk sammensetning, kapitalkonsentrasjon og kunstinteresse.

Forretningsplanen legger til grunn et fokus på markedet for kunstprosjekter<sup>1</sup> i offentlige og private rom som utgangspunkt for driften i Tromsø. Dette henger primært sammen med undersøkelser som tydelig viser at det finnes en stor etterspørsel for fagkvalifiserte tjenester knyttet til kunstprosjekter, sammen med høy kompetanse på kunstprosjekter i medlemsmassen til eierorganisasjonene. I tillegg gir en forretningsmodell innrettet mot markedet for kunstprosjekter mulighet til å etablere en stilling i Tromsø raskt, og sånn møte etterspørselen betimelig. Modellen gjør også at kravene til arbeidskapital holdes lave, samt at kostnadsdriverne er få og moderate.

Det understrekes at denne forretningsplanen beskriver en etablering med ambisjoner om utvidelse. Det er fra eierorganisasjonene uttrykt et tydelig ønske om å utvide virksomheten i Tromsø til å inkludere blant annet salg av kunst produsert av organisasjonsmedlemmer. Arbeidet med etableringen i Tromsø er vedtatt på årsmøtenivå.

Forretningsplanen må sånn sees i lys av å være en del av en mer langsiktig strategi for etablering av NNKS i Tromsø. En rask etablering i Tromsø, med gode økonomiske utsikter og et betydelig marked å vokse inn i, legger godt til rette for planer om utvidelse. Dessuten gir det rom for en mer betimelig og strategisk fundert innføring av andre tjenester, hvor samarbeidet med hovedavdelingen i Svolvær optimaliseres.

For å bedre kunne ta stilling til framgangsmåte for etablering og drift av en avdeling av NNKS i Tromsø, har prosjektgruppen<sup>2</sup> i samråd med styret i NNKS bedt om å få laget en forretningsplan som beskriver en hensiktsmessig modell for etablering, en hensiktsmessig posisjonering for utnyttelse av avdekkede potensialer, og som demonstrerer økonomisk bærekraft knyttet til drift.

---

<sup>1</sup> Se forklaring under kapittel 3, avsnitt om produkter

<sup>2</sup> Prosjektgruppen bestående av Solveig Ovanger, Marit Landsend, og Grethe Winther-Svendsen har blitt nedsatt av styret i NNKS for å utrede muligheter for etablering av en underavdeling i Tromsø.

## Markedsundersøkelsen

Markedsundersøkelsen som er lagt til grunn for arbeidet er levert av Sjurelv&Kufaa AS, og er lagt ved forretningsplanen. I tillegg har jeg vært godt hjulpet av prosjektgruppen. Andre forundersøkelser har inkludert intervjuer med personer som tidligere har spilt en vesentlig rolle ved NNKS, besøk ved Kunstnersenteret i Svolvær, samt møter med aktører i Oslo som har en sammenlignbar drift og/eller aktivitetsområde. Hva gjelder innsikt i arbeidsprosessene knyttet til kunstprosjekter har miljøene i Oslo vært spesielt viktige.

Implikasjonene i markedsundersøkelsen har ledet til beslutningen om å fokusere NNKS avdeling Tromsø (NNKS TROMSØ) sin virksomhet mot kunstprosjekter. Innenfor kunstmarkedet tegner kunstprosjekter i offentlige og private rom seg ut som segmentet med klart størst vekstpotensial på både kort og lang sikt. Strategisk er muligheten for å etablere seg innen kunstprosjekter langt mer attraktiv enn noen av alternativene.

## Forbehold

Forretningsplanen som presentert, er et dokument av den tiden det ble skrevet. Vurderingene som er lagt til grunn er gjort i en sammenheng som er gjenstand for forandring. Deres validitet som grunnlag for beslutninger som involverer økonomisk risiko, herunder etablering av underavdeling må vurderes i lys av dette.

Det legges til grunn at beslutninger knyttet til fokusering og avgrensning av forretningsplanens omfang må vurderes nøye i en etableringsprosess. Denne forretningsplanen og tilhørende forarbeid kan brukes som et hensiktsmessig grunnlag for et slikt arbeide.

Planen er utarbeidet med tanke på å fungere som et styringsdokument for NNKS og ressurser som knyttes til arbeidet med å etablere underavdelingen i Tromsø. Og som presentasjon for samarbeidspartnere, finansieringskilder, og andre interessenter.

Forfatter av forretningsplanen kan ikke holdes ansvarlig for beslutninger tatt på bakgrunn av planens innhold, og følgelig heller ikke de resultater som disse beslutningene leder til.

## 2. Sammendrag

Gjennomføring av kunstprosjekter er en krevende prosess, som kombinerer flere fag, aktører og interesser. Oppdragene representerer noen av de desidert største kunstinvesteringene i landsdelen. Store aktører har etterspurt ekspertise til både prosjektledelse og konsulentoppdrag på kunstprosjekter. I Nord-Norge har vi ikke lyktes med å identifisere andre aktører<sup>3</sup> som fokuserer på kunstprosjekter i offentlige rom, og profilerer seg som totalleverandør av tjenester knyttet til arbeidsprosessen. Fagorganisasjonene NNBK og NKNN<sup>4</sup> samler en betydelig del av kompetansen på kunstprosjekter i landsdelen, og de mest kyndige og erfarne på området er blant medlemmene.

NNKS avdeling Tromsø skal operasjonalisere den regionale spisskompetansen på kunstprosjekter til å møte behovene for profesjonell ledelse, veiledning og konsultasjon i det private og offentlige markedet for kunstprosjekter i Nord-Norge med markedets beste totalløsninger.

### Marked

Markedet for kunstprosjekter i Nord-Norge karakteriseres av til dels usystematiske prosesser, dårlig kompetansutnyttelse og en noe tilfeldig tilnærming til prosjekter. Dette kontrasteres av de statlige prosjektene, hvorav samtlige er under ledelse av Kunst i Offentlige Rom (KORO). Arbeidet til KORO er meget systematisk, og viser hvordan en strukturert og metodisk tilnærming er både mulig og hensiktsmessig.

Endringer i betingelsene for kommunale og fylkeskommunale prosjekter<sup>5</sup>, og fraværet av en spesialisert aktør gjør at det er tydelige behov for prosjektledelse, prosessdesign, og støttende konsulenttjenester i ulike deler av arbeidet med kunstprosjekter.

Landsdelen ser en økning i antall byggeprosjekter, og omsetningstallene totalt sett er svært høye. Med offentlige forpliktelser til kunstinvesteringer og betalingsvilje hos private aktører gjør dette at markedet for kunstprosjekter må leses som stort. Det er et utstrakt behov for leveranser til nybygg, men også til allerede oppførte bygg, særlig i privat sektor.

Det har ikke lyktes oss å identifisere aktører som profilerer seg med ekspertise på kunstprosjekter i nord, og markedet synes overmodent for en spesialisert aktør som samler og formidler kompetanse på kunstprosjekter.

### Produkter

Eierorganisasjonene til NNKS samler det ypperste av fagkunnskap, kompetanse, og erfaring på feltet i Nord-Norge. Kunstnersenteret har over mer enn 30 år formidlet kunstnere og konsulenter til det Nord-Norske markedet for kunstprosjekter. Flere enkeltpersoner har uttrykt motivasjon for å jobbe med kunstprosjekter, og etterspør et apparat for en systematisk tilnærming til markedet.

---

<sup>3</sup> Utenom Kunst i Offentlige Rom (KORO) og aktører som opererer freelance

<sup>4</sup> Henholdsvis (NNBK) Nord-Norske bildende kunstnere og (NKNN) Norske Kunsthåndverkere Nord-Norge

<sup>5</sup> Endringene beskrives nærmere under kapittel 3: Marked

Arbeidet med kunstprosjekter er en sammensatt prosess, med mange ulike aktører og interessenter. Mange av prosessens faser krever høy fagkompetanse, og prosessinnsikt. Avdelingen i Tromsø skal formidle tjenester knyttet til hele prosessen – fra konseptualisering, bestilling og tilbud, til montering av ferdige verker. Nettverket eierorganisasjonene sammen representerer utgjør et rikt nettverk av kunstnere som i høyeste grad kvalifiserer som leverandører av verk til kunstprosjekter.

## Forretningsidé

Det finnes et vesentlig uutnyttet marked for tjenester knyttet til offentlig og private kunstprosjekter i Tromsø, og i landsdelen forøvrig. Kunst i Offentlige Rom (KORO) er tilsynelatende den eneste profesjonaliserte aktøren i markedet. Det er store summer satt av til kunstprosjekter ved de seneste byggeprosjektene, og eksperthjelp etterspørres av byggherrer, byggeiere, arkitekter og andre impliserte.

I nettverket rundt NNKS finnes den nødvendige fagkunnskapen, kompetansen, og motivasjonen til å tilby kvalifiserte tjenester på kunstprosjekter til et Nord-Norsk – og på sikt også et nasjonalt marked. Aktivering av denne kompetansen er for eierorganisasjonene et mål i seg selv.

NNKS TROMSØ skal koordinere denne kompetansen, gjøre den om til produkter, og formidle løsninger tilpasset markedet i de tre nordligste fylkene.

En etablering krever kun et minimum av bemanning: Daglig leder. Oppgaven med å koordinere og formidle den latente kompetansen til kundegrupper i landsdelen forutsetter samtidig høy faglig kompetanse og en dybdeforståelse for faget med tilhørende arbeidsmetoder og prosesser.

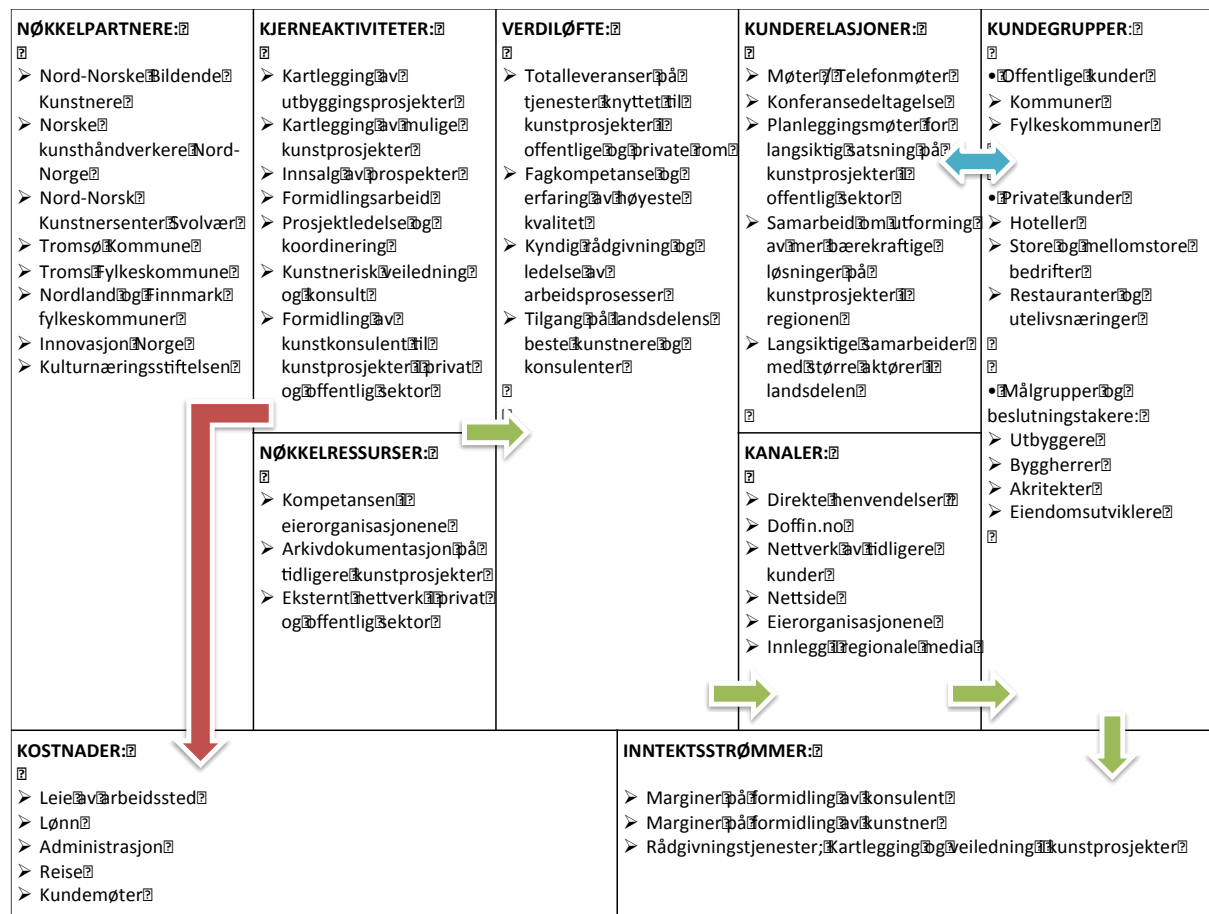
Oppgaver knyttet til prosessdesign, prosjektledelse, rådgivning, rettleiding og fagvurderinger vil i all hovedsak løses i sin helhet av konsulenter fra eierorganisasjonene. Disse oppgavene skiller seg sånn fra driftsoppgavene til daglig leder.

Etableringen av satellitten i Tromsø vil fungere som utgangspunkt for en framtidig utvidelse, med avdeling for salg og formidling av kunst produsert i regionen, på en ressurseffektiv måte.



## Forretningsmodell

Forretningsmodellen er en struktur for å synliggjøre hvordan ulike deler av forretningsplanen virker sammen, og for å presentere kompleksiteten elementene utgjør på en kortfattet måte. Modellen vektlegger den samlede kompetansen i NNKS sine to eierforeninger, og dens særstilling i et nordnorsk marked. Begrepene som brukes er forklart i vedlegget<sup>6</sup>.



<sup>6</sup> Forklaring – forretningsmodell NNKS Tromsø

### 3. Marked

Her presenteres konklusjonene fra markedsanalysen av Sjurelv og Kufaa (S&K) sammen med innsikter fra andre undersøkelser i sammenheng. Vi går gjennom situasjonen i markedet, produkter og konkurransesituasjonen.

Markedet for tjenester knyttet til kunstprosjekter i Tromsø og Nord-Norge<sup>7</sup> synes modent for en spesialisert aktør. Alle undersøkelsene har gitt indikatorer på åpenbare behov knyttet til prosjektledelse, prosessdesign, rådgivning og konsulenttjenester. I tillegg har prospektive kunder og prosesseiere av nylig ferdigstilte kunstprosjekter uttrykt betalingsvilje, og i ett tilfelle åpent ønsket en henvendelse fra spesialist velkommen.

Et hovedfunn i undersøkelsen fra S&K understreker en gjennomgående opplevelse både hos kunstkonsulenter, kunstnere og kunder: Arbeidsprosessene med kunstprosjekter er uforholdsmessig ulike fra tilfelle til tilfelle, og gir sjeldent uttrykk av å være designet med tanke på forhold spesielle for faget og sammenhengen. Det brukes lite tid og ressurser på kvalitetssikring, og tilnærmingen til problemstillingene virker dårlig tilpasset. Mange beslutninger synes nærmest tilfeldige, og gir inntrykk av en opportunistisk orientering, snarere enn en metodisk. Dette støtter opp om forståelsen av et marked modent for en spesialisert aktør, særlig sett i sammenheng med uttalelser om betalingsvilje og konkrete etterspørslar.

Det må her nevnes at undersøkelsene også viste eksempler på svært gode kunstprosjekter under ledelse av KORØ.

Det bygges mye i Tromsø og i Nord-Norge. Norsk lovverk og tradisjon legger opp til investering i kunst i forbindelse med nybygg. Siden 2010 har Tromsø alene fått nye hoteller, en stadig større næringspark, nytt politihus, nytt kystens hus, og nytt pasienthotell ved UNN for å nevne noe. Hvert av disse prosjektene har midler og ressurser avsatt til kunstprosjekter, men posisjonerer seg ulikt i forhold til hvordan pengene brukes. En profesjonell aktør med fagkunnskap vil tidlig i beslutningsprosessen kunne bidra til et prosjektdesign som langt bedre og mer forutsigbart ivaretar økonomiske rammer og kunstnerisk ambisjon.

Samlet sett utgjør graden av utbygging og pengene som knyttes til den kunstneriske leveransen et betydelig marked i en ren økonomisk forstand. Eksempelene hentet fram av S&K alene representerer nærmere 4.mrd NOK i totalkostnad. Gjennom ordningen "Kunst til Statlige Bygg"<sup>8</sup> settes mellom 0,5 og 1,5 prosent<sup>9</sup> av byggets totalbudsjett av til kunstprosjekter. I privat sammenheng er variansen langt større, men selv konservative beregninger<sup>10</sup> tilsier at markedet for kunstprosjekter er mer enn stort nok til å forsvare introduksjonen av en ny aktør.

Noen andre private aktører med til dels overlappende kompetanse har i nyere tid levert tjenester innenfor kunstprosjekter, men ingen vi har funnet har lyktes med å profilere seg som

---

<sup>7</sup> Undersøkelsene har av kapasitetshensyn konsentrert seg om Tromsø-regionen.

Redegjørelser gitt i intervjuer av tidligere sentralt personale på (tidligere) utsmykking ved NNKS i Svolvær vektlegges som grunnlag for denne observasjonen

<sup>8</sup> For mer informasjon se KORØ.no

<sup>9</sup> Satsen varierer etter byggets karakter og funksjon.

<sup>10</sup> 1% av den kartlagte summen utgjør 40 millioner kroner. Om 10% av totalsummen går til konsulent, utgjør det 4 millioner. NB: Utregningen tar utgangspunkt i kun en begrenset del av markedet og benytter konservative faktortall.

totalleverandører. Det er heller ingen som i våre funn naturlig går igjen i flere oppdrag som et prioritert valg på tvers av ulike oppdrag og kunder<sup>11</sup>.

Etablering av NNKS som ledende spesialist i markedet for kunstprosjekter i Nord-Norge representerer en unik strategisk mulighet, gitt situasjonen i markedet og konkurransefortrinnet med tilgang på spesialkompetanse.

## Produkter

Her forklares sammenhengen mellom markedet for kunstprosjekter og produktene NNKS Tromsø leverer. Det redegjøres dessuten for kunstprosjekter i offentlige rom som kontekst, og prosessen med gjennomføring av slike prosjekter illustreres.

### Om kunstprosjekter i offentlige rom

For å forstå sammenhengen produktene presenteres i, kreves en grunnleggende innsikt i hva begrepet kunst i offentlige rom omfatter, og hvordan arbeidsprosessen med kunstprosjekter er. Under følger en kort presentasjon.

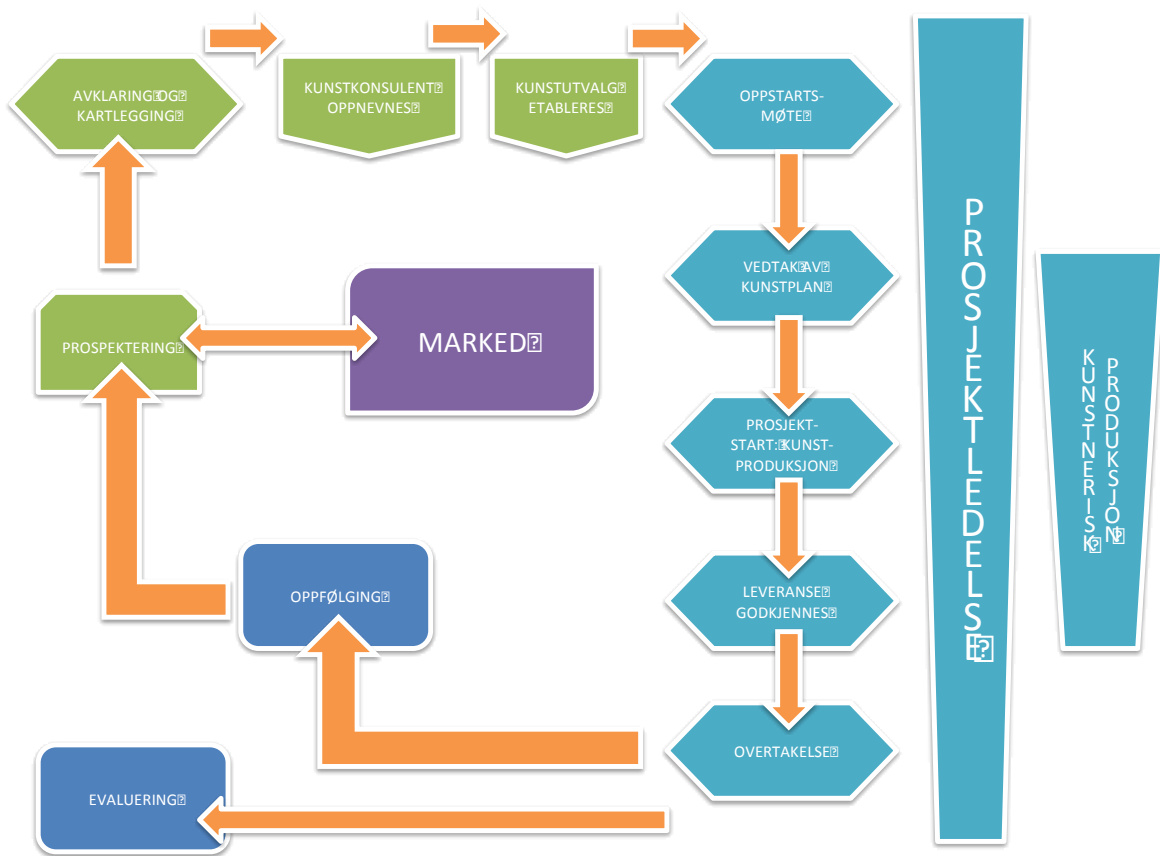
Kunstprosjekter i offentlige rom har tidligere vært omtalt som utsmykking, men bransjen på kunstnerisk side har forlatt begrepet, og bruker det ikke lengre om de samme produktene og oppgavene. Når vi i denne forretningsplanen bruker betegnelsen kunstprosjekt tillegger vi en sammenfallende betydning med tidligere bruk av ordet utsmykking i sammenheng med kunst i offentlige og delvis private rom.

Kunstprosjekter er derfor i denne sammenhengen ment som prosjektering, produksjon, installering, og presentasjon av kunstverk offentlige og private rom. Kunsten kan være i forbindelse med bygg, eller uteområder. Arbeidsprosessen med kunstprosjekter beskriver arbeidet fra identifisering av potensielle rom og flater for presentasjon, til installasjon av verk, og kan også inkludere vedlikehold og eventuell omdisponering av verk i forbindelse med endring i bruken av bygget.

---

<sup>11</sup> Igjen med unntak av KORØ. Se eget avsnitt om konkurrenter i kapittel 3

Under er en grafisk presentasjon av arbeidsprosessen som illustrerer sammenhengen mellom de ulike fasene vi legger til grunn. Prosessen er kartlagt med utgangspunkt i perspektivet til ekstern konsulent.



Både det dokumenterte behovet i markedet og kompetansen tilknyttet NNKS tilsier at Tromsø-avdelingen kan være totalleverandør av tjenester knyttet til kunstprosjekter. I tillegg til å levere prosjektledelse til kunstprosjekter, vil konsulenttenester rettet inn mot fasespesifikke problemstillinger være mulig. Se vedlagte forklaring<sup>12</sup> for en detaljert gjennomgang av prosessforløpet fase for fase, og tilhørende produkter. Under følger en oppsummering av mulige produktmoduler.

<sup>12</sup> vedlegg - PROSESSBESKRIVELSE – Kunstprosjekter i offentlige og private rom

## Liste over tjenester

Under følger en detaljering av tjenestene som tilbys. Merk at tjenestene ofte vil tilbys samlet, og at det mer er et spørsmål om hvor tidlig i prosessen konsulent kobles på, snarere enn at tjenestene formidles som enkeltprodukter. For å se produktene i sammenheng med arbeidsprosess, se vedlagte prosessbeskrivelse.

- Kartlegging av presentasjonsmuligheter for kunst og råd om tilrettelegging for installering av kunstverk
- Hjelp til avklaring av konsept og uttrykk i bestilling av kunst
- Realitetsorientering hva gjelder ressurser og resultat
- Rådgivning på valg av kunstform og kunstner i tråd med rom, byggets stilling, publikum, brukergruppe og identitet
- Hjelp til vurdering av tilbud og detaljering av bestillinger
- Utforming og vurdering av kontrakter mellom bestiller og kunstleverandør
- Ledelse og design av prosess og prosjekter
- Koordinatorroller for prosesselementer og avgrensede deler av kunstprosjekter
- Kuratortjenester, herunder plassering av verk, montering av verk, og sikring av en presentasjon med faglig integritet
- vedlikehold og forvaltningstjenester.
- Utviding av eksisterende kunstprosjekter
- Hjelp til omdisponering og omplassering av verk i forbindelse med relokalisering
- Verdivurdering og rådgivning med tanke på salg og videreformidling av innkjøpte verk

## Produkter konkludert

NNKS TROMSØ har gjennom nettverket de to eierorganisasjonene representerer og ressurser tilknyttet NNKS, tilgang på en kompetanse som med letthet kan omsettes til et bredt spekter av produkter tilknyttet kunstprosjekter. Dette utgjør en kapasitet til å være en sentral aktør i markedet, og gjør det naturlig å ta en slik posisjon. Ulike kunder vil kunne ha ulike behov, og tjenestene som formidles vil i noen grad tilpasses enkeltkunders behov. Gjennomføringen av et kunstprosjekt løses vanligvis i sin helhet av samme konsulent, og det er ikke sannsynlig at tjenestene i vesentlig grad vil differensieres i moduler. Snarere vil tjenestene formidles som totalløsninger, og følge tradisjonelle løsninger hva gjelder prosjektdesign, ansvarsfordeling og framdrift. I alle tilfeller vil bredden på tjenestene tilgjengelig gi NNKS TROMSØ et særdeles godt repertoar i møte med markedets behov.

## Kunder

Markedet for kunstprosjekter er sammensatt av mange ulike kundegrupper med forskjellige interesser, behov, preferanser og ambisjoner. I tillegg er det betydelige variasjoner i prosjekters omfang og prosessene for kunstprosjekter. Prosjektene kartlagt i markedsundersøkelsen viser at intensjonene bak-, og tilnærmingen til kunstprosjekter, særlig blant private aktører, er høyst ulike. I noen tilfeller er plassering av kunst tilfeldig og drevet av nødvendighet, mens det for andre er en klar kongstanke bak investeringen. I sum gjør dette at kundesegmentet til NNKS TROMSØ må karakteriseres som lite homogent, og at leveranser fordrer fleksibilitet og tilpasning.

Den viktigste distinksjonen i markedet for kunstprosjekter er mellom offentlige og private kunder.

## OFFENTLIGE kunstprosjekter

Grunnleggende er offentlige utbyggingsprosjekter forpliktet til å bruke penger på kunstprosjekter, og har tradisjon for å bruke profesjonelle kunstfaglige konsulenter, primært gjennom KORO. KORO prioriterer kunstnerisk kvalitet, og ønsker samtidig å bruke kunstnere og konsulenter med regional tilknytning. Offentlige prosjekter er ulike i organisering avhengig av om de er kommunale, fylkeskommunale eller statlige. Statlige utbygninger håndteres utelukkende av KORO.

Kommunale og Fylkeskommunale prosjekter har tidligere gjennomført sine kunstprosjekter med hjelp fra Regionale Samarbeidsutvalg for Utsmykking<sup>13</sup> (RSU-ordningen). RSU hadde ansvaret for å oppnevne kunstnerisk konsulent, samt godkjenne kunstplaner, budsjetter, sluttrapporter og vedlikeholdsplaner. Konsulent, sammen med et kunstnerisk utvalg bestående av representant for arkitekt, byggherre og bruker, valgte kunstner og verk med bakgrunn i kunstneriske og andre faglige vurderinger. I alle de tre nordligste fylkene er det vanlig, både på kommunalt og fylkeskommunalt nivå, å søke om midler fra KORO til kunstprosjekter, (nå gjennom KOM-ordningen<sup>14</sup>).

RSU-ordningen var ferdig utviklet i 2014 og det har i ettertid hersket uklarhet rundt hvordan kunstprosjekter løses i Nord-Norges kommuner og fylkeskommuner. De nye retningslinjene gir kommunene og fylkeskommunene selv ansvaret for planlegging og kvalitetssikring av prosjektene. Metodene er ulike. Endringen har gjort at NNKS har opplevd en nedgang i oppdrag knyttet til kunstprosjekter over tid.

Andre regioner har etablert nye systemer for å erstatte funksjonen til RSU-ordningen. Eksempelvis Hordaland og Vestfold<sup>15</sup>.

Det er gode muligheter for å posisjonere seg mer aktivt mot kommunale- og fylkeskommunale kunder i de Nord-Norge som ivaretarer av rollen tidligere holdt av RSU-ordningen. Den lange og brede erfaringen med kunstprosjekter, med KORO-systemet, og historisk nære relasjoner til kommuner og fylkeskommuner gjør kunstnersenterets nye avdeling til en åpenbar kandidat, og forenkler inngangen til markedet betydelig.

## PRIVATE kunstprosjekter

I det private markedet er prosessene langt mer ulike – det er ingen tydelige mønster. Et eventuelt innkjøp av kunst kan representere en høyere prosent enn den faste offentlige satsen, men er ofte lavere. Arbeidsprosessen ledes ofte av utvalg med gjennomgående manglende kunstfaglig bakgrunn, noe som gjør at kvaliteten på resultatene, særlig sammenheng mellom byggets identitet; romlighet; verk; og presentasjon, blir lav.

En hovedutfordring i å etablere seg i det private markedet er å synliggjøre fordelene med å benytte profesjonelle tjenester i forbindelse med kunstprosjekter, og hvilken verdi det tilfører. Et godt designet og riktig bemannet prosjekt leverer mer forutsigbart og effektivt i et økonomisk perspektiv. I tillegg gjør en faglig tilnærming til kunstprosjekter at kunstopplevelsen maksimeres – at avkastningen på investeringen blir høyest mulig. Konsulenthjelp betyr ikke å overprøve kundes

---

<sup>13</sup> I Nord-Norge har utvalget vært satt sammen med representanter fra Norske Arkitekters Landsforbund, NNBK, NKNN, og SDS(Samisk Kunstnersenter)

<sup>14</sup> Kunst til kommunale og fylkeskommunale anlegg. Se Koro.no for mer informasjon

<sup>15</sup> Se vedlagte notat om vestfoldmodellen. Informasjon om ordningen i Hordaland finnes på visp.no

egne kunstneriske ønsker, men kan fokusere på å maksimere effekten av foretrukne verk i møte med rom og publikum.

Bevisstgjøring rundt verdien av tjenester, og rundt de uutnyttede mulighetsrommene for kunstprosjekter ved bygg eid av private aktører er et hovedanliggende i markedsføringen av NNKS TROMSØ.

Se vedlagte markedsundersøkelse for identifiserte prospekter.

## Konkurrenter

I analysen av konkurransesituasjonen har vi valgt å se bort fra KORO som en direkte konkurrent. KORO sin rolle i markedet er ikke konkurranseutsatt, og kommer heller ikke til å bli det.

Av øvrige konkurrenter har undersøkelsene vist et fravær av etablerte aktører i Nord-Norge med et uttalt fokus på kunstprosjekter i offentlige og private rom. Enkeltaktører selger egne tjenester freelance som konsulenter på ulike deler av arbeidsprosessen, men ingen formidler tjenester fra et kompetansenettverk slik NNKS TROMSØ vil være i stand til.

Konkurransen fra selskaper i Oslo og Sør-Norge har vist seg vanskelig å dokumentere. KORO har i sine oppdrag formidlet kunstnere og konsulenter med tilholdssted utenfor Nord-Norge, men det er lite som tyder på at selskaper utenfor landsdelen har en posisjon av betydning i det nordnorske markedet<sup>16</sup>.

Oppsummert er konkurransesituasjonen oversiktlig. Det er ingen åpenbare direkte konkurrenter, og det ligger til rette for gode samarbeidsmuligheter med de eksisterende. Fraværet av konkurranse understøtter den tidligere siterte opplevelsen i markedet av kompetansemangel.

Konkurransemålene for NNKS TROMSØ handler derfor om å ta posisjon som et bedre alternativ til eksisterende interne løsninger i bedrifter og offentlige etater, heller enn å ta andeler fra aktører som tilbyr samme tjenester.

## Konkurransefortrinn for NNKS

I tillegg til at markedskonfigurasjonen legger til rette for en strategisk mulighet for etablering, stiller NNKS med en rekke konkurransefortrinn til å ta posisjon som ledende tilbyder av tjenester til kunstprosjekter.

De to eierorganisasjonene sammen med et rikt øvrig regionalt kompetansenettverk med dokumentert stor faglig tyngde og erfaring, setter bedriften i en særstilling hva gjelder tilgang på relevante ressurser. Referanser på tidligere leveranser og oversikten over tilgjengelige fagpersoner, kunstnere og verk styrker denne posisjonen. Innsikten i-, og forståelsen for både den rent kunstneriske og den tværfaglige prosessen er essensiell for å kunne være en troverdig leverandør.

NNKS har en lang historie som leverandør av kunstprosjekter i samarbeid med kommuner og fylkeskommuner, samt RSU og KORO. Senteret refereres blant annet til som leverandør av utsmykkingstjenester på Troms Fylkeskommune sine nettsider, og er en anerkjent leverandør av tjenester til kunstprosjekter.

---

<sup>16</sup> Det har ikke har lyktes oss å dokumentere aktivitet fra eksterne aktører i det nordlige markedet av signifikant omfang

## MARKED OPPSUMMERT

NNKS har en unik strategisk mulighet til å etablere seg som totalleverandør på tjenester til kunstprosjekter gjennom etableringen av en underavdeling i Tromsø dedikert til dette markedet. Organisasjonen er i en særstilling til å tilby tjenester til et marked som virker overmodent for en spesialisert aktør. Tromsø som regionhovedstad vil være en ideell arena å (gjen)etablere seg i markedet på, gitt tettheten av beslutningstakere, nybygg, kunstnere og konsulenter, samt tilstedeværelsen av andre aktører i kunstfeltet.



## 4. Strategi

### OPPDRAK

*NNKS avdeling Tromsø skal operasjonalisere den regionale spisskompetansen på kunstprosjekter til å møte behovene for profesjonell ledelse, veiledning og konsultasjon i det private og offentlige markedet for kunstprosjekter i Nord-Norge med markedets beste totalløsninger.*

I arbeidet med etableringen av NNKS TROMSØ er det viktig å ha noen strategiske prinsipper som veiledning i de mange valgene som må treffes. I dette kapitlet presenterer vi i tillegg til oppdraget over, selskapets strategiske posisjon med strategiske mål, verdier fortrinn og allianser.

### Strategiske mål og verdier

#### **Kvalitet**

NNKS TROMSØ skal løse de store og ambisiøse oppdragene, hvor kunstens kvalitet og integritet ivaretas både i arbeidsprosessen og i det ferdige resultatet. Verkene som leveres skal holde høy kunstnerisk kvalitet. Presentasjonen skal være profesjonell og i tråd med en helhetstanke rundt den kunstneriske opplevelsen og interaksjonen mellom verket og den omstendigheten det er plassert i.

#### **Regional tilhørighet**

NNKS TROMSØ vil bestrebe å aktivere kunstnere og konsulenter med tilhørighet til landsdelen, og jobbe for at et mangfold av Nord-Norske kunstnere får være med å prege offentlige og private rom<sup>17</sup>. Kompetansen i landsdelen er en forutsetning for NNKS TROMSØ sitt virke, og både kompetanseutvikling og bygging av ny kompetanse er viktige strategiske mål for virksomheten. NNKS TROMSØ skal ikke være et instrument for Tromsø-markedet, men derimot en aktør med tilstedeværelse og relevans for kunstnere, konsulenter og ikke minst kunder, i hele landsdelen.

#### **Integritet**

NNKS TROMSØ skal gjennom sitt arbeid bidra til en bevisstgjøring rundt kunstens egenverdi, dens rolle og effekt som integrert del av et bygg eller rom, og hjelpe til å beskytte og ivareta dens integritet. God forvaltningspraksis av kunst vil være en naturlig forlengelse av NNKS TROMSØ sin agenda.

---

<sup>17</sup> Prinsippet om å velge de riktige kunstnere og verk for jobben. Ikke kvotering av Nord-Norske kunstnere, men kunstnere og konsulenter fra organisasjonene skal velges når de er konkurransedyktige kompetansekrav. Koro sine krav legges til grunn.

## Overordnet strategi

NNKS TROMSØ vil ha differensiering på kvalitet som sin overordnede strategi. Gjennom tilgangen på kompetansen i nettverket kan vi tilby tjenester som holder en markant høyere kvalitet enn andre aktører i markedet. Denne posisjonen er unik.

Tjenestene kan være dyrere enn andre leverandører, men tjenestene skal og vil være verdt prisdifferansen. Det høye faglige nivået gjelder alle relevante leveranseområder. Den profesjonelle prosessforståelsen kan dessuten være kostnadsbesparende som premiss for et godt prosessdesign, et fornuftig prosjekt, og en kvalitetssikret leveranse.

## Strategiske allianser

I tillegg til forbindelsen til fagorganisasjonene NKNN og NNBK, har NNKS en god relasjon til KORO, Norske Arkitekters Landsforbund (NAL), samt interiørarkitekter i landsdelen. Som nevnt står NNKS og senterets leverte prosjekter høyt i kurs hos kommune og fylkeskommune og det ville være naturlig å inngå nye samarbeider med NNKS som arvtaker til rollen RSU tidligere har spilt. Samisk Kunstnersenter er også en naturlig og viktig alliansepartner for NNKS TROMSØ.

## Strategiske milepæler

Her presenteres noen av de viktige målsetningene for virksomheten i etableringsfasen. Disse er ment å være rettleidende for arbeidet med etablering, og for å gi en forståelse av prioriteringer.

- ❖ Første oppdrag – første betalte konsulentoppdrag for kunde
- ❖ Første totaloppdrag –prosjektledelse fra tilbud til leveranse
- ❖ Første eksterne henvendelse – salg gjennom gjenkjennelse og direkte henvendelse fra kunde
- ❖ Involvering av kunstnere og konsulenter fra alle tre fylker
- ❖ Levering av første prosjekt
- ❖ Omtale (positiv) i pressen i tråd med kommunikasjonsplan
- ❖ Ansees som naturlig førstevalg som tjenesteleverandør på kunstprosjekter i kundesegmentet
- ❖ Første lønnsomme måned
- ❖ Første lønnsomme regnskapsår

## Markedsføring og salg

Vi må anta at virksomheten i oppstartsåret kommer til å ha et begrenset markedsføringsbudsjett, og et samtidig stort behov for å gjøre markedet kjent med etableringen og tilbudet av tjenester. I og med at beslutningstakerne i kunstprosjekter og utbyggingssaker er få, er ikke bred markedsføring hensiktsmessig. Direkte markedsføring overfor beslutningstakere og nøkkelpersoner i offentlige etater og private selskaper vil derimot ha større sjanse for å oppnå resultater.

Denne aktiviteten vil ha to formål:

I) Informere om tjenestens tilgjengelighet, og II) identifisere prospekter for direkte salg.

For begge formål er det en stor og sammensatt målgruppe:

- Utbyggere i det offentlige
- Arkitekter
- Eksisterende prosjekter og prospekter
- Beslutningstakere og relevante utvalg
- Tidligere samarbeidspartnere
- Nøkkelfunksjoner i kommuner og fylkeskommuner
- Entreprenører
- Byggherrer
- Andre

Suksesskriteriet for denne type markedsføring er å identifisere de riktige personer og funksjoner som mottakere av informasjonen. Hvem er beslutningstakere i eksisterende prosjekter og prospekter? Hvem kan svare på hvilke tjenester som er relevante? Hvem er i stand til å gjøre de framtidige nøkkelpersonene kjent med tjenestene til NNKS TROMSØ?

Den tidlige tilnærmingen vil prioritere å identifisere og etablere kontakt med beslutningstakere i eksisterende byggeprosjekter, og hos prospektive kunder. Tidlige leveranser regnes som viktige milepæler – både for å sikre økonomisk bærekraft og som kanal for markedsføring. Gode leveranser er god merkevarekommunikasjon.

En framtidig markedsføringsplan vil ta inn over seg de første erfaringene med markedet, og inneholde en mer detaljert tilnærming til posisjonen.

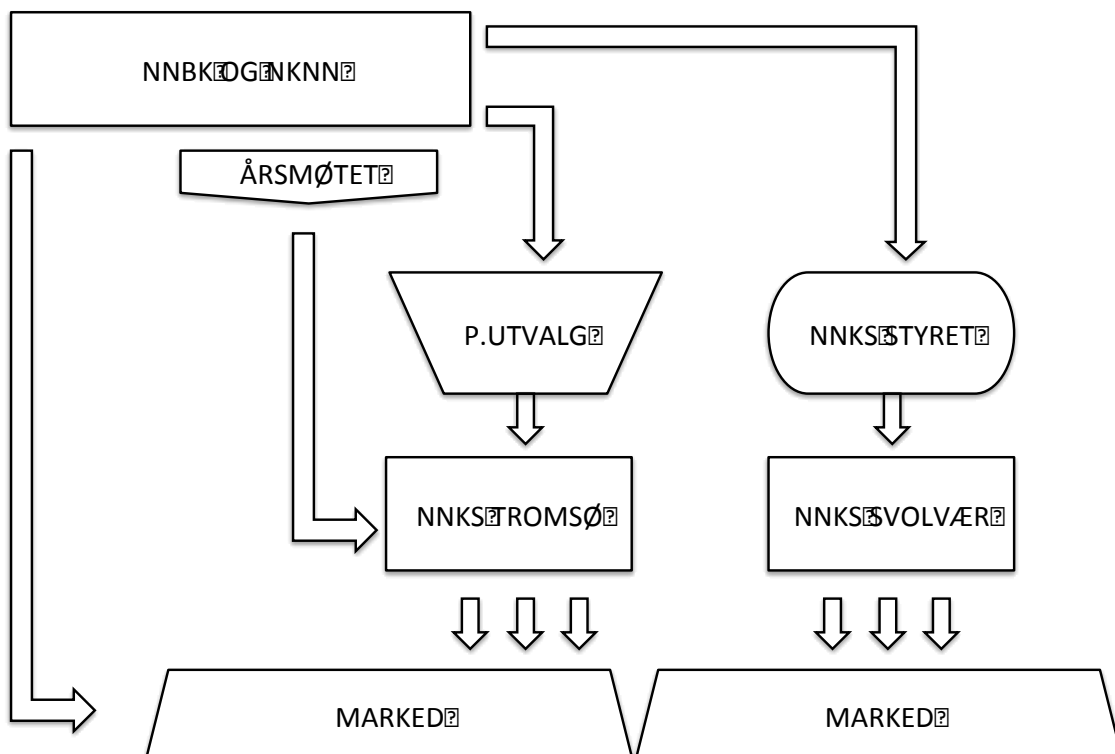
## Strategiske implikasjoner

Strategien som beskrevet stiller krav om visse premisser for en suksessfull etablering. Blant annet forutsetter etableringen støtte fra eierorganisasjonene, og en aktiv involvering fra medlemmene sin side. Fokuset på kvalitet gjør det nødvendig å få på plass standarder for leveranser og metodebeskrivelser. De strategiske verdiene har et langsiktig perspektiv på drift, og må vurderes deretter. Sammenlagt stiller den strategiske plattformen krav om en langsiktig satsningsvilje. Samtidig er forretningsmodellen fleksibel og lite kostnadsdrivende og en etablering kan gå raskt.

## 5. Organisasjon

Dette kapitlet tar for seg organiseringen av virksomheten. I og med forretningsmodellen er det ikke nødvendig med en stor hovedorganisasjon, da oppdrag med konsulenter og kunstnere løses i prosjektorganisering. Samtidig er det mange oppgaver å administrere og en utvidelse av organisasjonen kan med sannsynlighet bli aktuelt på sikt. Ansvarsfordeling, rapportering, styring og ledelse diskuteres også her.

### Organisasjonsform



Organisasjonskartet over viser hvordan arbeidet vil være organisert under etableringen av NNKS TROMSØ.

### Ledelse

I skrivende stund er planen fra NNKS å nedsette et prosjektutvalg for videre arbeid med etableringen av Tromsø-avdelingen. Utvalget tiltenkes rollen som prosjektgruppen har hatt, og blir adressat for rapportering fra ledelsen for virksomheten. Prosjektutvalget som foreslått vil bestå av representanter fra NNKS-styret og eierorganisasjonene, en Tromsø-basert kunstner, samt daglig leder hos NNKS.

Prosjektutvalget vil i praksis fungere som en styringsgruppe og tjene som en nøkkelressurs i etableringen. Utvalget rapporterer til styret i NNKS. Bakgrunnen for å velge en slik struktur er behovet for et tett samarbeid mellom tilsatt leder og utvalget i etableringsfasen. Styret vil ha vanskelig for å stille til veie kapasitet til å i tilstrekkelig grad støtte virksomhetens leder.

I etterkant av en vellykket etablering kan prosjektutvalget fases ut, og rapporteringen fra NNKS Tromsø gjøres direkte til styret i NNKS.

### **Produksjon**

Organisasjonskartet viser også hvordan kompetansen i eierorganisasjonene formidles til kundegrupper med NNKS Tromsø som paraply. Både kunstkonsulenter, kunstnere, og andre kunstfaglige kompetanser aktiveres gjennom en direkte kontakt med eierorganisasjonene. Ansvars og rollefordelingen i leveransen framgår i vedlagte prosessbeskrivelse<sup>18</sup>. Oppsummert har ledelsen ved NNKS Tromsø ansvaret for innsalg, håndtering av bestillinger, og avklaring av kontraktsforhold med kunde, mens innleide konsulenter har ansvaret for kunstprosjektet som leveranse. Herunder kunstproduksjon (kunstner) og prosjektledelse (konsulent). Ledelsen ved NNKS Tromsø får da et koordinerings og oppsynsansvar. I tillegg har NNKS Tromsø ansvar for å sikre at det velges konsulenter basert på kompetanse, kvalitet, og oppdragets natur.

### **Daglig leder**

Forretningsmodellen forutsetter en kyndig ledelse av etablering og drift av virksomheten.

I etableringsfasen stiller arbeidet krav til gode innsalg og kommunikasjonsferdigheter, samt evner til å knytte kontakter og etablere nettverk.

Driftsfasen stiller mer spesialiserte krav til faglighet. Lederen for NNKS Tromsø må ha inngående kjennskap til prosessen med kunstprosjekter i offentlige rom, og forstå både kunstner og konsulent, samt bruker, bestiller og arkitekt. I dette ligger grunnleggende en kunstfaglig kunnskap og erfaring.

Den tilsatte må kommunisere godt med eierorganisasjonene og avdelingen i Svolvær. Sentralt står evnen til å gjenkjenne gode salgsmuligheter og kompetent håndtering av prospekter og kunderelasjoner.

---

<sup>18</sup> vedlegg - PROSESSBESKRIVELSE – Kunstprosjekter i offentlige og private rom

Under følger en kort beskrivelse av stillingen til en daglig leder for etablering og senere drift

### **Daglig leder (100%)**

- ❖ Daglig leder har hovedansvaret for utvikling og drift av virksomheten og rapporterer framdrift til prosjektutvalget
- ❖ Stillingen har hovedsted i Tromsø, men virkeområdet er hele landsdelen og det må påregnes reising som en del av arbeidet

### **Hovedoppgaver:**

- ❖ Nettverksbygging – reaktivering av tidligere kontakter av NNKS og etablering av nye kunde- og partnerrelasjoner
- ❖ Innsalg av kunstprosjekter til utbyggere og eksisterende bygg
- ❖ Prosjektkoordinering av ulike kunstprosjekter og konsulenttjenester
- ❖ Markedsføring av virksomheten
- ❖ Formidling av kompetansen i eierorganisasjonene som produkter til relevante kundegrupper

### **Ønsket kompetanse:**

- ❖ Kunstfaglig innsikt, erfaring, og kompetanse
- ❖ Erfaring med ledelse av kunstnerisk prosess
- ❖ Faglig og empirisk forståelse av prosessen knyttet til realisering av kunstprosjekter i offentlige rom.
- ❖ Kjennskap til prosesser i både privat og offentlig regi
- ❖ Oversikt over kompetansen tilgjengelig i eierorganisasjonene og forståelse for hvordan den kan vurderes og omsettes
- ❖ Innsikt i sentrale perspektiver på bestiller- og brukerside
- ❖ Kompetanse på salg og markedsføring

## **Avtaler og tvister**

Organisasjonsformen og forretningsmodellen fordrer en avtalestruktur som ivaretar de ulike partenes interesser, samtidig som den sikrer kvalitet og gode leveranser.

I forhold til kunstprosjekter med kunstnere og konsulenter roller finnes det allerede gode avtaleverk forfattet av KORO. Disse vil brukes som utgangspunkt for utforming av avtaler rundt arbeidsforholdene knyttet til NNKS Tromsø. Særlig viktig er det at kunstnere og konsulenter beskyttes av avtalen med kunstnersenteret i arbeidet med leveransen til kunde.

For NNKS er det essensielt å etablere en avtale med eierforeningene som sikrer en forholdsbestemt eksklusivitet med tanke på tilgang til-, og formidling av kompetansen på kunstprosjekter i offentlige rom. Dette for å sikre konkurransefortrinnet samarbeidet med eierforeningene representerer.

En avtale som avklarer ansvar, roller, og fordeling av økonomisk overskudd mellom eksisterende og ny virksomhet er et sentralt anliggende og må utformes av styret i NNKS forut for etablering. Så lenge NNKS Tromsø etableres som en underavdeling vil det juridiske ansvaret for Tromsø-avdelingens virke hvile hos NNKS, og følgelig hos styret. Dette omfatter leveranser og arbeidsforhold, samt økonomiske forhold, med mer. Det presiseres at det likevel er NNKS Tromsø som har det umiddelbare ansvaret for all håndtering av kunderelasjoner, inkludert avtaler om roller og leveranser.

## 6. Aktiviteter

Dette kapitlet presenteres planlagte aktiviteter i to kategorier; knyttet til etablering av virksomheten, og knyttet til drift. Aktivitetsplanen er tentativ, og ment som et utgangspunkt for etableringsprosjektet. Tilpasninger vil gjøres i tråd med endringer i budsjett og andre forutsetninger.

### Aktiviteter: Etablering

- Sikre nøkkelperson til daglig ledelse
  - Definere stillingsbeskrivelse
  - Utlyse stilling
  - Ansettelsesprosess
- Etablere organisasjon
  - Etablere prosjektutvalg
    - Etablere rapporteringsstruktur
  - Fordele roller
  - Designe- og etablere støttestruktur for daglig leder med tydelig rolle-, mandat- og ansvarsfordeling
  - Lønn, regnskap, og faktureringssystemer
  - Arbeidsplass for daglig leder med nødvendige fasiliteter
- Aktivere og etablere nettverk
  - Identifisere individuelle leverandører av kompetanse til tjenesteformidling
    - Sikre dekning for hele produktspekteret
    - Kartlegge tilgjengelighet og kostnadsnivå
    - Sikre at alle konsulenter er registrert hos KORO
    - Register for kompetanse og tilgjengelighet med mulighet for egen innmelding
  - Identifisere individuelle leverandører av kompetanse til tjenesteformidling
  - Systematisere tidligere referanseprosjekter
    - Bygge database
    - Digitalisere eksisterende prosjektdokumentasjon
    - Kategorisere
    - Velge ut prosjekter til portefølje
  - Kontakte tidligere bestillere av tjenester fra NNKS
    - Kommuner og Fylkeskommuner
    - Private utbyggere og byggeiere
  - Kontakte prospektive kjøpere av tjenester
    - Utgangspunkt i prospekter beskrevet i markedsundersøkelse
    - Søk i Doffin
- Lansering av tjeneste
  - Definerings av tjenestetilbud
  - Spredning av informasjon
  - Medicoppslag
  - Lansering av webportal
    - Referanseprosjekter
    - Beskrivelse av tjenester
    - Register med profiler av konsulenter og kunstnere
    - Linker til NNKS og til eierorganisasjonene
- Utforme kontraktstruktur med maler

- Avtaler for konsulentoppdrag (prosjektledelse)
- Avtaler for konsulentoppdrag (delleveranse)
- Avtaler for kunstneroppdrag
- Avtaler for spesialoppdrag
- Aktivere allianser
  - Kontakt med andre kunstnersentere for erfaringsdeling
  - Etablere kontakt med virksomheter i kunstfeltet i Tromsø
  - Etablere kontakt med virksomheter i kunstfeltet knyttet til kunstnersenteret i Svolvær
  - Etablere kontakt med virksomheter i kunstfeltet i landsdelen for øvrig
- Første Oppdrag

### Aktiviteter: Drift

- Monitorere utbygginger og kunstprosjekter
  - Pleie kontakt med beslutningstakere
    - Herunder arkitekter, byggherrer, utbyggere, entreprenører, eiendomsforvaltere med flere
    - Kommunale og fylkeskommunale funksjoner
  - Følge doffin.no
- Synliggjøre arbeidet som gjøres med kunstprosjekter (se også markedsføring)
  - Web
  - Sosiale media
  - Debattinnlegg i regionale og nasjonale aviser
  - Dokumentasjon av prosess og resultat
- Løpende kontakt med kunstnerorganisasjonene og NNKS
  - Rapportering av erfaringer og resultater
  - Dialog med kunstnerorganisasjonene for best utnyttelse av ressurser og posisjonering overfor organisasjonenes interesser
- Prosjektkoordinering og kompetanseformidling
  - Koordinering av pågående prosjekter
  - Innkjøp av kompetanse fra medlemsorganisasjonene til løsning av prosjekter, oppdrag, og innsalg
  - Arbeidsledelse
- Rapportering
  - Til prosjektgruppe i etableringsfase
  - Til Styret i NNKS etter overgang til drift
  - Til årsmøter i NNKS, NNBK og NKNN
- Leveranser
  - Innsalg
  - Kontrakt
    - Forprosjekt (I samarbeid med/under ledelse av konsulent)
    - Produksjon (ved konsulent)
    - Montering og avlevering (ved konsulent)
  - Dokumentasjon (I samarbeid med/under ledelse av konsulent)
  - Evaluering (I samarbeid med/under ledelse av konsulent)
  - Profilering
- Markedsføring
  - Første kontakt – direkte henvendelser



- Til utbyggere i det offentlige
  - Bekjentgjøre de med tjenestetilbudet
  - Tilsende informasjon
- Til eksisterende prosjekter og prospekter
  - Identifisere beslutningstakere
  - Undersøke status og tilby relevante tjenester
- Direkte markedsføring
  - Tilbud til kommuner og fylkeskommuner på planlagte og påbegynte prosjekter
- Deltakelse på relevante seminarer og konferanser
  - Presentasjon av bedriften
- Profilere leveransene i media og på egne nettside
- Sikre kreditering av leveranser ved installerte verk og på kunders egne nettsider og kommunikasjonsplattformer

## 7. Økonomi

Dette kapitlet presenterer henholdsvis budsjett for etablering og drift<sup>19</sup> av NNKS Tromsø. Begge budsjettene er laget med et minimum av informasjon, og vil derfor bli revidert. Estimatenes er ment som en indikasjon på reelle kostnader og inntekter, og gir sånn et bilde av hvilke økonomiske implikasjoner en etablering og drift vil kunne ha.

I tillegg presenteres en oppsummering av prospektene fra markedsundersøkelsen til S&K.

### Etableringsbudsjett

Etableringsbudsjettet reflekterer prosjektkostnader forbundet med etablering og er ført for en 6 måneders prosjektperiode. Alle kostnadene er estimater, men er knyttet opp mot reelle kostnader og estimater fra andre virksomheter. Avhengig av hvilken finansiering som sikres må budsjettet justeres, potensielt vesentlig.

Etableringsprosjektet kan gjennomføres i en mindre kostbare versjon, med nedskalering på stillingsstørrelse, reise og representasjonsutgifter, kontor, samt leie av konsulenthjelp. Dette vil naturligvis gå på bekostning av kvalitetssikring av prosjektet, men representerer en mulighet i en situasjon hvor det økonomiske handlingsrommet reduseres.

Etableringsbudsjettet beskriver ikke potensielle inntekter i etableringsperioden. Dette får å sikre en mulig etablering uten inntjening i samme tidsrom. Samtidig knyttes det sannsynlighet til at selskapet vil ha inntjening i løpet av første virksomhetsår. Potensielt store inntekter relativ til budsjettets størrelse.

### Driftsbudsjett

Driftsbudsjettet baserer seg på en prospektert driftssituasjon ett år etter gjennomført etablering. Budsjettet representerer månedlige kostnader og inntekter. Det relativt store overskuddet er uttrykk for en potensielt god margin på salg, og muliggjør en utvidelse av virksomheten i tråd med ambisjonene som ligger til grunn for etableringen i utgangspunktet. Det bemerkes at det her ikke er tatt høyde for eventuell skadekontroll og uforutsette hendelser. Driftsmodellen forutsetter en vellykket etablering.

Den høye omsetningen reflekterer bedriftens rolle som kompetanseformidler, og en modell hvor NNKS Tromsø er oppdragstaker overfor kunde, og honorar til konsulenter og kunstnere utbetales av virksomheten.

Budsjettet som det står nå er ment som et eksempel for å illustrere en mulig kostnadsstruktur, ikke et ferdig driftsbudsjett.

### Kostnadsstrukturer

Utgiftene til NNKS Tromsø er primært forbundet med lønn. Selskapet har lave krav til arbeidskapital, og likviditetsutfordringer knyttet til honorering av konsulenter og kunstnere kan løses gjennom avtaler om forskudd med kunder.

---

<sup>19</sup> Se vedlegg: Drift og etableringsbudsjett NNKS Tromsø

Etableringsprosjektet har høye kostnader på reaktivering av nettverk. Selv om disse kostnadene vil gå betydelig ned på sikt, regner vi aktivitetene med tilhørende kostnader som en vedvarende gjøremål. Det er essensielt for den økonomiske utviklingen å være en synlig og tilgjengelig aktør i markedet.

Det er lagt inn en 10% margin på alle utgiftsposter utenom Organisasjon, hvor lønnskostnadene driver prinsippet utover sin rimelighet. Samtidig kan mange av kostnadene både i etablering og drift nedjusteres i samsvar med inntektsstrømmer og opplevde behov.

## Inntektsstrømmer

Selskapet antas å ha en nesten utelukkende andel av sin inntjening fra formidling av kunstkonsulenter og kunstnere. Tilleggsproduktene knyttet til rådgivning og kartlegging utenfor etablerte kunstprosjekter er lite utviklet og følgelig vesentlig ukjent i markedet.

Det legges opp til at minimum 15% av honorar fra kunde tilfaller virksomheten. Kunstkonsulenter honoreres av NNKS Tromsø etter fast timesats. Estimer fra forundersøkelsene (intervjuer) viser at konsulenter i markedet betales mellom 700 og 950 kroner pr time. Dette tjener som utgangspunkt både for lønn til konsulent og som faktureringsgrunnlag for tjenester levert av daglig leder.

Inntektsstrømmene fra NNKS Tromsø skal i de første tre årene gå i sin helhet til å styrke avdelingens posisjon.

## Prospektliste fra S&K

Undersøkelsen utført av Sjurelv og Kufaa viser et stort potensiale for tjenestene til NNKS Tromsø, særlig med tanke på et offentlig marked. Prosjektene utgjør totalt over 4.mrd kroner, noe som gir en mulig markedsstørrelse på mellom 20 og 60 millioner kroner i omsetninger, med 0,5 -1,5% kunstbudsjett som grunnlag. En rask utregning avslører at selv uten å benytte seg av markedspotensialet som ligger utenfor undersøkelsen vil selv en 50% markedsandel utgjøre en særdeles betydelig omsetning. Et konservativt estimat, med et mulig marked på 20 millioner til kunst, hvor NNKS Tromsø betjener halve markedet, vil omsetningen på 10 millioner med en profittmargin på 15% utgjøre en potensiell inntekt på 1,5 millioner for virksomheten.

Det er vanskelig å knytte sikkerhet til disse tallene uten grundigere undersøkelser eller utprøvinger av tjenestene i markedet, men i alle tilfeller representerer undersøkelsen til S&K overbevisende indikatorer for markedspotensialet for tjenester til kunstprosjekter. Selv med Tromsø som geografisk begrensning.

## Finansieringsmuligheter

Prosjektet med etablering av underavdelingen har en profil som passer med flere støtteordninger. Det er mest naturlig for oss å fortsette å forfølge muligheter hos støtteordningene som allerede har vært involvert i prosjektet: Innovasjon Norge og Sparebankens Kulturnæringsstiftelse. Innovasjon Norge har flere ulike ordninger for støtte til etableringer som prosjektet kvalifiserer for, deriblant støtte til kulturnæringer.

Videreføringen av prosjektet vil ha som et hovedanliggende å avklare finansieringsmuligheter for etablering i Tromsø.

## 8. Framtidig utvikling

Etableringen av NNKS Tromsø gjøres med utgangspunkt i en uttalt målsetning om å utvide virksomheten til å også omfatte salg av kunstverk og tjenester som baserer seg på kunstnerisk kompetanse. Forretningsmodellen som er lagt til grunn for etableringen egner seg godt som plattform for en slik utvidelse. Likevel, ekspansjon av virksomheten fordrer et godt samarbeid med NNKS i Svolvær, og involverte og engasjerte eiere. Samtidig er det viktig at veksten ikke går på bekostning av kjerneproduktet, eller at utvidelsen bringer Tromsøavdelingen i konkurranseposisjon.

Det foreligger klare ønsker og målsetninger fra medlemmene i eierorganisasjonene:

**Avdelingen skal drive formidling av produkter og tjenester knyttet til regionale kunstneres produksjon og kompetanse.**

I etterkant av en vellykket etablering kan naturlige utvidelser av virkeområdet være:

- å tilby nettverksaktiviteter og kompetansheving for medlemmene i eierorganisasjonene.
- Produksjon av ad hoc salgsutstillinger for å promotere medlemmene og legge til rette for salg av verk
- Utvikling av formidlingskonsepter i samarbeid med lokale og regionale kunstnere

Eventuelle utvidelser av virksomheten forankres i eierforeningene og avklares med NNKS. I alle tilfeller er det essensielt at man klarer å ta vare på en posisjon hvor man er en supplerende funksjon av moderselskapet i Svolvær og ikke opererer i konkurranse.

## 9. Vedlegg

- ❖ Rapport fra Sjurelv og Kufaa
- ❖ Forretningsmodell
- ❖ Prosesskart over utsmykkingsprosessen (integreres?)
- ❖ PROSESSBESKRIVELSE – Kunstprosjekter i offentlige og private rom
- ❖ Notat om vestfoldmodellen
- ❖ Budsjet for etablering og budsjett for drift (integreres?)