



# Riktig eller viktig?

Nils Johnson, Ingjerd Egeberg, Eirik Nilssen Brøyn og Beate Stang Aas

En evaluering av  
Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt



*Ingvild Holthe Bygdnes og Kristoffer Sagmo Aalberg i rollene som Lady Marion og Robin Hood i forestillingen «Robin Hoods Hjerte» på DNS høsten 2013.*

Foto: Magnus Skrede

Nils Johnson, Ingjerd Egeberg, Eirik Nilssen Brøyn og Beate Stang Aas

## **Riktig eller viktig?**

En evaluering av

Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt



## Forord

Dette er en rapport utarbeidet på oppdrag fra Kulturdepartementet.

Panelet som har utarbeidet rapporten, ble oppnevnt av departementet høsten 2014. Oppdraget gikk ut på å evaluere de tre teatrene Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt med en frist for levering av evalueringsrapporten før sommeren 2015.

Evalueringen inngår i tredje runde med evalueringer satt i gang av Kulturdepartementet med bakgrunn i St.meld. 32 (2007–2008) *Bak kulissene*, som varsler innføring av periodiske evalueringer på musikk- og scenekunstheltet. Slike evalueringer er omtalt i senere budsjettproposisjoner og i tilskuddsbrev til institusjoner på departementets budsjett. Høsten 2012 utarbeidet Kulturdepartementet, i samarbeid med Norsk teater- og orkesterforening, et konkret evalueringsopplegg hvor kvalitativ utvikling står sentralt.



## Innholdsfortegnelse

1	Mandat .....	7
2	Panelet .....	8
3	Evalueringsmetode og arbeidsprosess .....	9
4	Den Nationale Scene .....	12
4.1	Kort presentasjon av teatret.....	12
4.2	Årlig rapportering og teatrets egen vurdering.....	13
4.3	Panelets vurdering.....	20
4.3.1	Vilje.....	20
4.3.2	Evne.....	21
4.3.3	Relevans .....	22
4.3.4	Effektiv ressursutnyttelse .....	22
5	Agder Teater .....	23
5.1	Kort presentasjon av teatret.....	23
5.2	Kilden Teater- og Konserthus .....	24
5.3	Årlig rapportering og teatrets egen vurdering.....	25
5.4	Panelets vurdering.....	32
5.4.1	Vilje.....	32
5.4.2	Evne.....	33
5.4.3	Relevans .....	34
5.4.4	Effektiv ressursutnyttelse .....	35
6	Teatret Vårt.....	37
6.1	Kort presentasjon av teatret.....	37
6.2	Årlig rapportering og teatrets egen vurdering.....	37
6.3	Panelets vurdering.....	43
6.3.1	Vilje.....	43
6.3.2	Evne.....	45
6.3.3	Relevans .....	46
6.3.4	Effektiv ressursutnyttelse .....	46
7	Panelets sluttkommentar.....	47





# 1 Mandat

## Formål

Kulturdepartementet har besluttet at Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt i Molde skal evalueres. Perioden som skal evalueres, er 2011–2014. Formålet med evalueringen er å framskaffe informasjon og innsikt om institusjonene, særlig når det gjelder kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.

## Bakgrunn

Regjeringens overordnede mål på kulturområdet er å bidra til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og å fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse. Mål for de statlige bevilgningene er trukket opp i de årlige budsjettproposisjonene og i tilskuddsbrev til institusjonene. Institusjonene rapporterer årlig om sine resultater gjennom ulike kvantitative indikatorer. Den kvalitative dimensjonen kan imidlertid vanskelig måles gjennom rent objektive indikatorer. Det er derfor behov for periodiske evalueringer.

## Organisering og rammer

Kulturdepartementet er oppdragsgiver og sekretariat for evalueringen. Departementet har oppnevnt et panel bestående av fire eksterne fagpersoner, som samlet har den nødvendige kompetanse til å foreta evalueringen. Tidsrammen for evalueringsarbeidet er fra høsten 2014 til våren 2015, slik at evalueringsrapporten skal foreligge før sommeren 2015.

Evalueringsgrunnlaget skal være et evalueringsskjema med institusjonenes svar på evalueringsspørsmålene, annet relevant skriftlig materiale, møter med institusjonene og besøk på forestillinger. Resultatet av evalueringen skal presenteres i en evalueringsrapport. Rapporten skal være offentlig.

## Evalueringsmetode

Evalueringsprosessen skal være dialogbasert og ta utgangspunkt i institusjonenes rapportering og egenvurdering for den siste fireårsperioden. Når det gjelder vurdering av kunstnerisk kvalitet, legges ønskekvistmodellen til grunn.

## 2 Panelet

### **Nils Johnson (leder)**

Frilansskuespiller, utdannet ved Statens Teaterhøgskole 1977–1980. Har bl.a. arbeidet ved Hålogaland Teater, Trøndelag Teater og Nationaltheatret. Medlem av Norsk Scenekunstbruks Kunstneriske råd 2009–d.d. Teatersjef ved Hålogaland Teater 2001–2008.

### **Ingjerd Egeberg**

Utdannet ved Statens Teaterhøgskole 1991–1994. Skuespiller ved Hålogaland Teater, Rogaland Teater og er for tiden ved Nationaltheatret. Teatersjef ved Rogaland Teater 2000–2004. Har ledet Amandajuryen og Norsk teaterlederforum, var nestleder i styret for Teater Innlandet og har sittet i Heddajuryen. Har hatt en rekke TV- og filmroller.

### **Eirik Nilssen Brøyn**

Utdannet ved Statens Teaterhøgskole, instruktørlinja, 1985–1988. Har gjort oppsetninger ved flere av landets teatre, blant annet Det Norske Teatret og Nationaltheatret, samt produksjoner for NRK Drama. Dekan ved Kunsthøgskolen i Oslo, Statens Teaterhøgskole i perioden 1997–2000. For tiden leder for Det Multinorske, skuespillerutdanninga ved Det Norske Teatret, og prosjektleder for DUS – Den unge scenen.

### **Beate Stang Aas**

Kommunalkandidat i 1985 og Master i Business Administration ved Universitetet i Tromsø i 2010. Økonomisjef og fylkesrådmann i Troms fylkeskommune (1990–2005). Regiondirektør i Senter for statlig økonomistyring (2005–2009) med sektoransvar for Kulturdepartementets virksomheter. Direktør ved Hålogaland Teater fra 2009.

### **Habilitet**

Innsikt i et fagfelt henger naturlig sammen med en nærhet til det samme feltet. Panelet er satt sammen av personer som på forskjellig måte har kunnskap om og erfaring fra scenekunstheltet i Norge. Denne tilknytningen til scenekunstheltet er det som gjør dem kvalifisert for oppdraget. Samtidig gir det grunn til å spørre om den kan gjøre dem inhabile når det gjelder de institusjonene som nå evalueres. Dette spørsmålet er vurdert både av panelet selv og av departementet. Konklusjonen er at en ikke kan se at det foreligger noen habilitetskonflikt.

### 3 Evalueringsmetode og arbeidsprosess

#### Evalueringsmetode

Evalueringen er iverksatt ut fra et behov for mer kunnskap enn det den årlige rapporteringen fra teatrene kan gi, særlig når det gjelder kvalitativ utvikling. Den innebærer en tilnærming langs to spor:

- Sammenstilling av resultatrapportering for de siste fire årene supplert med teatrenes svar på noen tillegsspørsmål. Vurdering av effektiv ressursutnyttelse basert på teatrenes egne evalueringer, årsmeldinger og budsjettsøknader, samt møter med teatrene.
- En nærmere undersøkelse av måloppnåelse når det gjelder kunstnerisk kvalitet gjennom å anvende ønskevistmodellen.

Evalueringsmetoden kan altså beskrives som en ”hybrid” – dels sammenstilling, analyse og vurdering av objektive data og dels vurdering i tråd med ønskevistmodellen.

Den årlige resultatrapporteringen til Kulturdepartementet er basert på målformuleringene i tilskuddsbrevene til teatrene. I løpet av evalueringsperioden (2011–2014) har målformuleringene blitt noe endret, og fra 2015 inneholder tilskuddsbrevene langt mindre spesifikke målformuleringer. I tråd med mandatet har panelet lagt hovedvekten på kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.

Gitt teatrenes ulike forutsetninger, har panelet konsentrert seg om det særegne ved hvert av teatrene, heller enn å sammenligne dem. Panelet legger vekt på at hvert teater må ta utgangspunkt i egne rammebetingelser, og at disse er ulike for de forskjellige teatrene. Likevel vil en del grunnleggende problemstillinger gå igjen i samtalene med teatrene og i panelets kommentarer. Rapporten blir strukturert slik at en først får en mer faktaorientert gjennomgang av hvert teater og så en vurderende kommentar fra panelet. Faktasammenstillingen er basert på teatrenes egne evaluering og rapportering til Kulturdepartementet.

Panelet vil understreke at verdien av evalueringen går utover det som er nedfelt her. Rapporten står for panelets regning, og inneholder kun utdrag av teatrenes egne evalueringer. (Egenevalueringene i sin helhet kan leses på nettet. Lenker finnes bakerst i rapporten.) Ikke minst ser panelet den interne prosessen som har funnet sted i hvert enkelt teater som en verdifull del av resultatet. Dette har også teatrene gitt uttrykk for. Panelet er av den oppfatning at den dialogbaserte tilnærmingen gir en god prosess sett i forhold til målet om økt innsikt.

#### Ønskevistmodellen

Kunstnerisk kvalitet kan ikke måles med objektive kriterier. Det er heller ikke slik at kvalitet er ensbetydende med publikumssuksess. Ønskevistmodellen er utviklet med tanke på evaluering av performativ kunst, dvs. kunst som utfolder seg i direkte kommunikasjon med et publikum, og den er spesielt laget med tanke på å diskutere kvalitet i kunsten på tvers av

forskjellige faglige utgangspunkt. Ønskekvistmodellen kan anvendes på en enkelt forestilling så vel som på institusjonsnivå. Modellen er utviklet av tre forskere ved Århus Universitet i samarbeid med Århus kommune i Danmark.

Ønskekvistmodellen har som siktemål å etablere et **samtalerom** rundt noen kjernepunkter eller kjerneelementer som skal inngå i vurderingen av kunstnerisk kvalitet. For å kunne snakke om kvalitet i performativ kunst, etablerer modellen tre grunnkriterier, ”**Villen**”, ”**Kunnen**” og ”**Skullen**”. ”Villen” er engasjementet, den kunstneriske visjonen og kommunikasjonsviljen. ”Kunnen” er de evner og ferdigheter som skal til for å realisere den kunstneriske visjonen. ”Skullen” finnes i relasjonen til samtiden og dialogen med publikum. De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

- kunst som er båret fram av engasjement, ikke av likegyldighet
- kunst som er basert på utfoldelse av kunstnerisk talent og særlige kunstneriske evner, ikke overlatt til tilfeldigheter
- kunst som berører sin samtids mennesker og problemstillinger, som ikke er utedkommende eller tilbakeskuende

Samtalen om kunstnerisk kvalitet tar utgangspunkt i, og kan stadig vende tilbake til, de tre kjernebegrepene og forholdet mellom dem.

I likhet med de foregående evalueringspanelene har panelet valgt å erstatte ”villen”, ”kunnen” og ”skullen” med norske avløserord, og heller snakke om kunstnerisk **vilje**, **evne** og **relevans**.

Når panelet anvender begrepene, legger det til grunn at **viljen** tar utgangspunkt i teatrets hovedmål. Spørsmålet er så om teatret **evner** å oppfylle denne viljen. **Relevans** kan forstås på flere måter, noe som også reflekteres i egnevalueringene. Det kan innebære at forestillingen oppleves som relevant av publikum, og det kan forstås som tematisk og kunstnerisk relevans. For panelet er ikke samfunnsrelaterte temaer nok. Hvis det skorter på evnen, er det umulig å være relevant. Uten elementer av originalitet er det vanskelig å oppfatte en forestilling som relevant.

### **Effektiv ressursutnyttelse**

I vurderingen av effektiv ressursutnyttelse har panelet sett på teatrenes styringsinstrumenter, utviklingen i økonomiske resultater og egenkapital, samt hvordan planer, verktøy og analyser reflekterer en bevisst tilnærming til ressursbruken.

### **Arbeidsprosess**

Hvert av teatrene mottok først et felles evalueringsskjema. Spørreskjemaet er strukturert i samsvar med de overordnede målene for scenekunstinstitusjonene. Spørsmål om kunstnerisk kvalitet utarbeidet etter ønskekvistmodellen, er satt inn under det overordnede målet om ”Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse”. Selv om det samme skjemaet brukes for alle

teatrene, gir det mulighet for en individuell tilnærming med utgangspunkt i hvert teaters særegne posisjon og identitet. Teatrets egen analyse og kommentar til utviklingen er utgangspunkt for panelets dialog med teatret og panelets vurdering. Innledningsvis i evalueringen ble det holdt et oppstartsmøte på hvert av de tre teatrene, hvor panelet og teatret hadde en felles gjennomgang av evalueringsskjemaet. Disse møtene ga også en anledning til å vurdere behov for tilleggsdokumentasjon. Panelet fikk møte teatrene på hjemmebane og fikk innblikk i fysiske, bygningsmessige omgivelser og den geografiske og befolkningsmessige sammenhengen de befinner seg i. Etter at teatrene hadde levert sine svar på evalueringsskjemaet, ble det holdt et nytt møte på teatret. Her var svarene på evalueringsspørsmålene utgangspunkt for samtalen mellom teatret og panelet. I møtene med panelet var det teatrets ledelse som uttalte seg på vegne av teatret. Panelet hadde også et eget møte med Ingrid Forthun, som var teatersjef ved Agder Teater i hele evalueringsperioden.

Tidsrammene for evalueringsarbeidet har vært fra november 2014 til mai 2015. Evalueringen skulle ta for seg utviklingen av hele institusjonen over den siste fireårsperioden. Panelets arbeid har derfor i hovedsak tatt utgangspunkt i skriftlige kilder og møter med teatrene. Ideelt sett burde panelet kunne ha fulgt teatrene gjennom en mye lengre periode, ikke minst for å kunne vurdere kunstnerisk kvalitet slik den framkommer i teatrets forestillinger. Med de gitte rammene for evalueringsoppdraget var ikke det mulig. Panelet har likevel sett det som viktig å se de forestillingene som ble vist etter at panelet ble oppnevnt, både for å se teatrene i sin egentlige funksjon og for å få et inntrykk av hvor de står kunstnerisk våren 2015. Ett eller flere medlemmer av panelet har sett følgende forestillinger:

### **Den Nationale Scene**

*Vaffelhjarte* av Maria Parr, regi Cecilie Askeland Mosli

*Hellemyrsofolket* av Amalie Skram, regi Johan Osuldsen

*En Folkefiende* av Henrik Ibsen, regi Victoria Meirik

*Othello* av William Shakespeare, regi Stein Winge

*Anne Pedersdotter* av Hans Wiers-Jensen, regi Leif Stinnerbom

*Momo eller kampen om tiden* av Michael Ende, regi Kjersti Elvik

*Robin Hoods hjerte* av David Farr, regi Gísli Örn Gardarson og Selma Björnsdóttir

*Kong Lear* av William Shakespeare, regi Tim Carroll

*Ingenting av meg* av Arne Lygre, regi Kamilla Bach Mortensen

### **Agder Teater**

*West Side Story* av Leonard Bernstein/Stephen Sondheim/Arthur Laurents, samarbeid Opera Sør, Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater, regi Ken Kazan

*Tryllefloyten* av Wolfgang Amadeus Mozart, samarbeid Opera Sør, Kristiansand Symfoniorkester og Agder Teater, regi Bjørn Sæter

*Evita* av Andrew Lloyd Webber og Tim Rice, regi Lisa Kent



*Jernbyrden* av Gabriel Scott, regi Anne-Karen Hytten

*Carmen* av Georges Bizet, samarbeid Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør og Agder Teater, regi Lisa Kent

*Den underlige historien om Dr. Jekyll og Mr. Hyde* av Ian MacFarlane, regi Ian Ormsby-Knox

*Jeg kommer tilbake i kveld* av Gaute Heivoll, regi Bodil Kvamme

*Det Perfekte Liv* av Amity Dry og Mark Simeon Ferguson, regi Birgit Amalie Nilssen

*Plutselig Pervo* av Andrew Goffman, regi Jostein Kirkeby-Garstad

På DVD: Festforestilling fra Kilden Teater- og Konserthus 06.01.2012

### **Teatret Vårt**

*Jean De France* av Ludvig Holberg, regi Birgitte Siem

*Det merkelege som hende med hunden den natta* av Mark Haddon, regi Trond Lie

*Pusterom* av Duncan MacMillan, regi Terje Skonseng Naudeer

*Heksejakt* av Arthur Miller, regi Endre Volden og Jon Tombre

*Hvit* av Andy Manley, regi Andy Manley

*Mannen i pappesken* av Andy Manley, regi Andy Manley

*Snekker Andersen og Julenissen* av Alf Prøysen, regi Thomas Bjørnager

## **4 Den Nationale Scene**

### **4.1 Kort presentasjon av teatret**

Den Nationale Scene (DNS) er et nasjonalt teater med beliggenhet i Bergen. Teatret holder hus i en bygning fra 1909 med tre scener: Store Scene med 450 seter, Teaterkjelleren med inntil 250 seter og Lille Scene med inntil 90 seter. Teatersalongen ble restaurert og modernisert i 2001, og teatret har moderne publikumsfasiliteter, lyd og lys, men teaterbygningen har utfordringer knyttet til kapasitet og fleksibilitet, den mangler prøvelokaler og tilfredsstillende verkstedsfasiliteter. Det er satt i gang en konseptvalgutredning med tanke på utbedring. Teatret har 141 ansatte, og disponerte 145 årsverk i 2013.

Driftstilskudd fra staten var på 111 mill. kroner i 2014. Andre offentlige tilskudd var ca. 1 mill. kroner, billettinntekter ca. 25 mill. kroner og andre inntekter ca. 4,5 mill. kroner.

Publikum kommer hovedsakelig fra Bergen og Hordaland. I 2014 var samlet antall publikum 141 726.

Teatret sier selv det er opptatt av å være en synlig samfunnsaktør i byen og omegnen, og at det legger vekt på å være et samfunnsrelevant, engasjerende teater med høy kunstnerisk kvalitet. Teatret ønsker å være en attraktiv scene for sitt publikum og framstå som en kvalitetsbevisst, modig og anerkjent scenekunstinstitusjon. Ut fra målet om å være et relevant teater for vår egen tid, har teatret fokus på samfunnsrelevante problemstillinger, likestilling, mangfold, barn og ungdom, ny norsk dramatik og klassikere når repertoaret fastsettes.

## 4.2 Årlig rapportering og teatrets egen vurdering

### Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – et profesjonelt tilbud av teater-, opera, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet.

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall forestillinger</b>	714	824	787	799	781
<b>Forestillinger på egen scene/fast arena</b>	662	794	781	753	748
<b>Forestillinger på turné i Norge</b>	19	21	2	34	19
<b>Forestillinger i utlandet</b>	0	1	0	0	0
<b>Forestillinger rettet mot barn og unge</b>	318	362	346	269	324
<b>Mottatte gjestespill</b>	10	15	9	0	9
<b>Transmisjoner</b>	0	0	0	0	0
<b>Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken</b>	6	0	21	10	9

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Nedgangen i antall forestillinger rettet mot barn og unge i 2014 har primært sammenheng med at teatret de to foregående årene hadde egne ungdomsforestillinger.

I egnevalueringen viser DNS til flere samproduksjoner og samarbeid med andre scenekunstinstitusjoner og grupper. Samarbeidspartene har vært med Bergen Nasjonale Opera, Festspillene i Bergen, Sogn og Fjordane Teater, Teatret Vårt, Kompani Camping, Absence, Bergen Prosjektteater, Skrivekunstakademiet, Dramatikkens Hus, Universitetet i Bergen og Bjørgvin Bispedømmeråd.

Internasjonalt har DNS samarbeidet med Afghanistan Nasjonalteater. I 2012 ble Fri Scenekunstfestival opprettet. Festivalen arrangeres annethvert år og tilbyr frie grupper å spille på DNS. Teatret stiller også scene til disposisjon for Vestlandske Teatersenter, som årlig arrangerer den internasjonale teaterfestivalen Mini-Midi-Maxi. Festspillene i Bergen spiller på teatrets scener, og teatrets egne produksjoner blir en del av festivalprogrammet. I DUS-prosjektet samarbeider DNS med Vestlandske Teatersenter og Hordaland Teater. Forestillinger fra DNS har vært på turné med Teatret Vårt i Molde og Riksteateret. Andre samarbeidspartner er Bergen kulturskole og Studentteatret Immaturus.

DNS viser til at teatret etterstreber et bredt og mangefarget tilbud til publikum. Jevnlige gjestespill fra andre teatre og frie grupper bidrar til dette målet. Samarbeidsprosjektene med de mange ulike samarbeidspartene bidrar til å gi publikum et mer variert tilbud og vitalisere teatrets arbeid, DNS anser dem også som viktige for å styrke forholdet til omgivelsene og for publikumsbygging.

### Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall produksjoner</b>	33	42	41	66	46
<b>Antall egne produksjoner</b>	16	25	29	27	24
<b>Antall samproduksjoner</b>		2	3	7	3
<b>Antall mottatte gjestespill</b>	10	15	9	32	17
<b>Antall produksjoner rettet mot barn og unge</b>	6	6	7	12	8
<b>Antall uroppføringer</b>	3	5	6	9	6
<b>Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk</b>	6	12	9	7	9
<b>Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk</b>	3	4	2	1	3
<b>Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge</b>	6	6	7	1	5
<b>Produksjoner av ny norsk koreografi</b>	1	2	0	4	2
<b>Produksjoner av ny utenlandsk koreografi</b>	0	1	1	0	1

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Antall produksjoner i 2014 viser en vesentlig økning i 2014. Dette er relatert til Mini-Midi-Maxi-festivalen for barn og unge som i 2014 hadde 14 forestillinger, mot tre foregående år. Fri Scenekunsthøst ble gjennomført i 2012 og i 2014, det er derfor et noe høyere antall gjestespill i disse årene.

DNS oppgir høy produksjonstakt, med stor andel av urpremierer. Dette har resultert i høye publikumstall, og DNS mener dette viser at satsing på ny norsk dramatikk er mulig, også ut fra hensynet til inntjening. Den høye produksjonstakten er krevende blant annet på grunn av en på mange måter lite hensiktsmessig teaterbygning. DNS opplyser at teatret legger vekt på å fordele belastningen på ansatte på en forsvarlig måte.

DNS mottar svært mange henvendelser til dramaturgiatet hvert år, i 2014 ble det sendt inn 55 skuespill. Med ett unntak er alle urpremierer blitt initiert av DNS selv, gjennom at teatersjefen har invitert utvalgte dramatikere til å skrive for DNS. Nyskrevet dramatikk er et av teatrets satsingsområder, og det har vært lagt vekt på utvikling av ny norsk dramatikk i evalueringsperioden. Til sammen 23 urpremierer er utviklet ved teatret mellom 2011 og 2014, av disse har ni vært rettet mot barn og ungdom. Teatret er opptatt av å forankre dramatikktutviklingen i det vestlandske, og å ta utgangspunkt i regionens egen historie. DNS oppgir at det også legges vekt på å spille ny norsk dramatikk som har hatt premiere andre steder.

Når det gjelder forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumssuksess, oppgir DNS at teatret er opptatt av sitt publikum og anerkjenner og respekterer publikums forventninger og ønsker for et teater. Samtidig understreker DNS at teatret ikke skal betjene et publikum, men treffe publikum i alle betydninger av ordet. DNS etterstreber å balansere det kjente og etablerte, men også å våge å se mulighetene til fornyelse og utvikling. DNS viser til publikumssuksesser med urpremierer som *Reksten – firmaets mann*, *Sånne som oss* og *Vaffelhjarte* som forestillinger som utvikler sitt publikum gjennom å utvikle og fornye sine respektive kunstneriske sjangere. DNS ønsker å fornye repertoaret for barn og unge, fortelle nye historier og skape nye klassikere, eksemplifisert gjennom produksjoner som *Ulverock*, *Robin Hoods hjerte*, *Snødronningen* og *Vaffelhjarte*.

### **Egenvurdering av kvalitet**

DNS' visjon er ”å skape et samfunnsrelevant, engasjerende og vesentlig teater av høy kunstnerisk kvalitet. DNS skal være en attraktiv scene for publikum og framstå som en kvalitetsbevisst og anerkjent scenekunstinstitusjon i Norden”.

DNS deler evalueringsperioden i to: Det første året (2011) med Bjarte Hjelmeland som teatersjef og de tre siste (2012–2014), med Agnete Haaland som teatersjef. DNS opplyser at det i Bjarte Hjelmelands periode var lagt vekt på å bygge opp ensemblet og forholdet til publikum, få økt publikumstilstrømming og økonomisk overskudd.

I Agnete Haalands periode er det lagt et kunstnerisk tema for hvert av årene. Disse temaene er forankret i styret gjennom strategi- og handlingsplan for Den Nationale Scene og følges opp gjennom et ”styringsystem for kunstnerisk kvalitet”. DNS oppgir følgende stikkord for valg

av repertoar i perioden 2012–2014: høy kunstnerisk kvalitet, samtidsrelevans, forankring i Bergen og verden, bevissthet om kjønn, og å bygge stjerner i eget ensemble gjennom å videreutvikle og framdyrke skuespillere som kan hevde seg i nasjonal og internasjonal klasse.

DNS beskriver sitt system for sikring av kunstnerisk kvalitet i to faser. Den første er den daglige driften og det arbeidet som er forankret i teatrets strategier, mens den andre omhandler de konkrete scenekunstprosjektene. De overordnede målene for den kunstneriske kvaliteten er fastsatt i strategien og danner grunnlag for valg av stoff, samarbeidspartnere og kunstnere.

Teatersjefens møter og dialog med dramaturgiatet er sentrale i den daglige kunstneriske driften. Teatersjefen har dessuten kunstneriske rådsmøter seks ganger per år, der rådet uttaler seg om teatrets kunstneriske drift og diskuterer mulige framtidige prosjekter. DNS peker på at kombinasjonen av fast ansatte og åremålsansatte/frilansere på kortere kontrakter muliggjør en viktig fornying og styrking av ensemblet og gir fleksibilitet i repertoarplanleggingen. Faglige tilbakemeldinger skjer på flere vis. DNS har bl.a. systematisert dette i et prosjekt under overskriften *Hvordan gjøre hverandre gode*. Scenen LilleLAB representerer også en utviklingsmulighet. Scenen skal få fram nye tekster eller kunstnerisk materiale som det ellers kunne være vanskelig å realisere, den skal dessuten gi ensemblet mulighet til å forske i egne ideer.

De ulike trinnene i prosessen fram til ferdig produksjon følger en felles plan for forankring og kvalitetssikring av produksjonsprosess, økonomistyring og rammefastsettelse.

Mot slutten av spilleperioden avholdes sluttevalueringsmøte for å hver produksjon. Evalueringen følger et fast opplegg knyttet til hvordan de ulike prosessene og samspillet mellom de faglige funksjonene har fungert og eventuelt kunne fungert bedre.

DNS sier selv at *å produsere kunst av høy kunstnerisk kvalitet er teatrets fremste oppgave*. Teatersjefen vil skape et samtalerom for evaluering av den enkelte forestilling opp mot visjonene og ambisjonen til DNS. Kunstnerisk råd skal gi dette samtalerommet, opplegget følger ønskekivistmodellen og skal sikre bevissthet rundt kunstnerisk kvalitet i hele organisasjonen.

I arbeidet for å styrke engasjementet innenfor teatret er det fra 2012 innført årlige seminarer for hele det kunstneriske personalet og ledelsen. Disse har resultert i en komité som kommer med forslag til innspill om hvordan man kan styrke ensemblefølelsen og engasjementet innad på teatret. En rekke av disse forslagene er gjennomført, bl.a. ensemblemøte med teatersjefen en gang per måned, treningstilbud, workshops og *Over Engen*, hvor skuespillere som ønsker det, kan få disponere Lille Scene og selv programmere et innhold.

For å nå visjonene om å være et samfunnsrelevant, engasjerende og vesentlig teater, ser DNS det som en prioritert oppgave å styrke formidlingsarbeidet og kommunikasjonen om seg selv i det offentlige rom. Størst vekt legger DNS likevel på å spille et samfunnsrelevant repertoar.

DNS rår over kunstnerisk kompetanse på mange fagområder. Det er 22 fast ansatte skuespillere, i tillegg er det 14 åremålsansatte og et varierende antall på stykk-kontrakt. Det er ansatt to dramaturger, en musikalsk leder som også er utøvende musiker, og en sangpedagog



som også er utøvende sanger. Teatersjefen er skuespiller og har knyttet til seg en rådgivende instruktør. Instruktører, scenografer, komponister, koreografer og musikere ansettes ellers fra prosjekt til prosjekt. Annen spisskompetanse finnes hos de ansatte når det gjelder kostymedesign, scenografi, rekvisitter og dukkemakeri.

I evalueringsperioden har DNS satt lederutvikling på agendaen. Tradisjonelt har teatret rekruttert fagpersoner inn i lederstillinger, det har vært lagt liten vekt på ledelse som fag, og teatret har vært svært toppstyrt. DNS oppgir at dette resulterte i manglende fokus på felles mål. Gjennom et leder- og teamutviklingsprogram trekkes nå ledere med i planleggingsarbeid og budsjettarbeid. Målet er at alle ledere skal være involvert i utviklingen av organisasjonen og ta eierskap til teatrets mål.

Formidlingskompetansen ligger både i den kunstneriske formidlingen som skjer fra scenen og i formidlingen om det som skjer på scenen. DNS har ikke ansatt en pedagog, men bruker dramaturgiatet i formidlingsarbeidet.

DNS er et av Norges tre nasjonalteatre og ser seg som det viktigste teatret på Vestlandet. DNS mener teatrets kunstneriske relevans vises gjennom teatrets forestillinger og samtaler og debatter knyttet til forestillingene og at dette kommer til syne gjennom repertoarvalget som dekker en rekke dagsaktuelle og politiske problemstillinger.

### Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall publikum</b>	131 529	138 286	141 236	141 726	138 194
<b>Publikum på billetterte arrangementer</b>	127 396	132 182	127 721	141 726	132 256
<b>Publikum på egen scene/fast arena</b>	128 646	132 725	139 545	130 145	132 765
<b>Publikum på turnéforestillinger i Norge</b>	1 297	3 565	259	10 409	3 883
<b>Publikum i utlandet</b>	0	1600	0	0	400
<b>Publikum på egne produksjoner</b>	128 646	113 834	129 203	103 031	121 179
<b>Publikum på samproduksjoner</b>		2 652	1 983	23 711	7 087
<b>Publikum på mottatte gjestespill</b>	10 380	21 800	10 126	15 199	14 376
<b>Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge</b>	41 869	52 581	49 357	41 231	46 260

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole</b>	1 194	225	1 614	0	758
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole</b>	1 353	0	3 462	1 387	1 551

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

I 2012 og 2014 var det vesentlig flere gjestespill enn i 2011 og 2013. I 2014 var antallet svært høyt, men forestillingene ble spilt på de mindre scenene, slik at antall per forestilling er lavere enn om alle gjestespill ble spilt på Store Scene. I 2014 var det i tillegg flere samproduksjoner.

DNS plasserer seg selv som en fast scene i Bergen og viser til at det regionale turnéansvaret ligger hos Hordaland Teater og Riksteatret. Samarbeidsprosjekter har imidlertid ført til at noen produksjoner har nådd bredere ut. DNS trekker fram *Vaffelhjarte* i samarbeid med Sogn og Fjordane Teater, *Askeladden på nye eventyr* i samarbeid med dansegruppen Absence, som var på landsdekkende turné med DKS, *Førstereis*, som er på landsdekkende turné med Riksteatret, og Shakespeares samlede verker, som hadde premiere på Voss kulturhus. DNS har som mål å utvikle flere mindre produksjoner for turné framover.

DNS sier selv: *Som nasjonalinstitusjon med teaterbygning i Bergen er vi opptatt av å hovedsakelig nå bredt ut til et mangfoldig publikum på Vestlandet.* Gjennom repertoaret etterstrebes et variert tilbud til hele befolkningen, og DNS beskriver også at en ønsker å gjøre teaterkunsten og teaterhuset mer tilgjengelig på forskjellige måter.

DNS har gjennomført ulike undersøkelser som gir kunnskap om publikum, bl.a. motivasjon for å gå i teatret og barrierer mot å velge DNS. Teatret forteller at denne innsikten omsettes til handlingsplaner for publikumsutvikling. Dette handler om et mer åpent og inviterende hus, bedre informasjon til den delen av publikum som er lite kjent med teater, og økt arbeid med internettbaserte løsninger.

I egnevalueringen peker DNS på at kravet til mangfold og inkludering er sammensatt og ikke alltid like lett å definere. For DNS innebærer *mangfold* at scenekunstuttrykket speiler og reflekterer samfunnet utenfor teatret og viser vei og mulighetsrom for mennesker. Det ses som prinsipielt viktig at inkludering og mangfold ikke er et eget tiltaksområde, men en bevissthet som inngår i teatrets kjernevirksomhet

### Effektiv ressursutnyttelse – egenvurdering

DNS oppsummerer at teatret har hatt en svært positiv økonomisk utvikling i de siste fire årene. Dette tilskrives fokus på god kostnadskontroll, effektiv bruk av ressursene og igangsatt organisasjonsutvikling.

Billettinntektene viser negativ utvikling i 2012, utflating i 2013 og en liten økning i 2014. DNS gjennomfører fra 2015 prissensitivitetsundersøkelse for bedre å kunne vurdere billettprisene for de enkelte segmentene. Sponsorinntektene viser en liten positiv utvikling de siste to årene og DNS har utviklet en sponsorstrategi som skal følges opp med klare mål og handlingspunkter.

Produksjonskostnadene gikk kraftig ned fra 2011 til 2012. Dette som følge av at markedsføringskostnader er overført fra produksjonskostnad til kommunikasjon, slik at disse ikke følger produksjonene, men vurderes ut fra det som er det markedsmessige behovet. I 2011 ble det benyttet vesentlig flere stykk-kontrakter enn i de påfølgende årene, og alle stykk-kontrakter budsjetteres og føres over produksjonene. En annen endring som medførte lavere produksjonskostnader, er nedgang i overtidsbruken.

Driftskostnader varierer innenfor perioden, noe som tilskrives kostnadskrevende vedlikeholdsoppgaver. Administrasjonskostnadene har steget, bl.a. som følge av en styrking innenfor økonomifunksjonen på 0,3 årsverk. I tillegg ble produksjonsteknisk sjef overført til administrasjon i forbindelse med oppsigelsen. Stillingen er etter hans fratreden ikke erstattet.

DNS opplyser at det ved inngangen av evalueringsperioden allerede var utarbeidet et godt budsjetteringsverktøy og attestasjonssystem for ordinær drift og produksjoner. Svakheten var delegeringsnivå for ressursbruk. Ansvaret for budsjett- og kostnadsoppfølging var fordelt på en måte som gjorde det umulig å gjøre en analyse av ressursanvendelsen. Økonomistyring av produksjonene var vanskelig, og teatret opplevde manglende styring innenfor produksjonsteknisk område. I 2011 ble attestasjonsreglene endret slik at det ble samsvar mellom ansvar og myndighet, og alle personalledere fikk lederverktøy til bruk i sin ressursstyring. I tillegg ble all overtid og ekstrahjelp budsjettert for hver avdeling og per produksjon, slik at man fikk full kontroll over økonomien i produksjonene. I de siste fire årene har det i snitt vært 9 745 overtidstimer, mens det i 2010 var 14 707 timer, dvs. ca. 5 årsverk.

Målsettingen i DNS' strategi for perioden 2012–2015 var å øke antall kunstneriske årsverk. Det har også vært et mål å ansette flere multiteknikere når årsverk innenfor verksted eller scenetekniske avdelinger skal erstattes. DNS viser til at en i perioden har utvidet dramaturgiatet med ett årsverk, teatret har økt antall kunstneriske årsverk og har ansatt konstruktør med kompetanse som smed.

DNS opplyser at ressursanvendelse blir vurdert for hver enkelt produksjon for alle tekniske og forestillingsrelaterte avdelinger. Videre vurderes alle enkeltoppgaver mht. ressurser. I 2014 ble det tatt i bruk en byggekalender, noe som DNS oppgir resulterer i bedre flyt i produksjonslinjen, letter arbeidet med ressursallokering og gir større forutsigbarhet i byggingen. DNS viser til at man har en stor utfordring når det gjelder optimal produksjonslinje på grunn av begrensningen i arealområde for verksted og montering.

Alle avdelinger vurderes ressursmessig i forbindelse med budsjettarbeidet, administrative avdelinger blir vurdert med tanke på økt anvendelse av digitale løsninger, f.eks. billettsalg over internett.

DNS opplyser ellers at det er meget høyt press på ledelsen ved teatret, hvor det i snitt legges ned et årsverk i mertid for ledergruppen, noe som over tid kan svekke utviklingsarbeidet og må vurderes med tanke på forsvarlig drift og personalbehandling. DNS opplyser også at man vil evaluere den høye møtefrekvensen ved teatret med tanke på ressursbruk og nytteverdi.

I årene 2012–2014 opplevde DNS en vanskelig personalsak, som endte i retten. Dette var krevende ressursmessig og påførte teatret høye kostnader. Teatret mener likevel at de ekstra kostnadene ikke har påvirket det kunstneriske arbeidet. Teatret produserte og viste forestillinger i like stort antall som årene før og etter. Stillingen er ikke erstattet, og teatret viser til at kostnaden ved oppsigelsessaken er lavere enn om vedkommende skulle stått i stilling til pensjonsalder. Den negative belastningen var stor, og man har arbeidet med å ivareta den øvrige organisasjonen på en god måte. DNS konkluderer med at det i dag er et tilfredsstillende arbeidsmiljø ved teatret, noe også arbeidsmiljøundersøkelser ved teatret viser.

## 4.3 Panelets vurdering

### 4.3.1 Vilje

DNS er en nasjonal scene lokalisert i Norges nest største by, altså et av Norges største teatre, og forventningene til DNS må ses i dette perspektivet.

Det første året i evalueringsperioden var Bjarte Hjelmelands siste år som sjef. Han fokuserte på å bygge opp tilliten hos publikum, og greide i løpet av sin tid å få opp besøkstallet. Dette var ikke minst takket være relativt sikre, publikumsvennlige produksjoner i repertoaret. Men Hjelmeland presenterte også ny dramatik for barn, der noen av produksjonene hadde spesifikk lokal forankring.

Agnete Haaland tok over som tatersjef fra januar 2012. For den nye sjefens kunstneriske ambisjoner settes det opp fem hovedpunkter i egnevalueringen:

- Høy kunstnerisk kvalitet
- Samtidsrelevans
- Forankring i Bergen og i verden
- Bevissthet om kjønn
- Bygge stjerner av eget ensemble gjennom å videreutvikle og framdyrke gode skuespillere som kan hevde seg i nasjonal og internasjonal klasse

I egnevalueringen stiller ledelsen opp temaområder som er førende for repertoarplanleggingen. Hvert år fra 2012 til 2014 har sin overskrift, og særlig de to siste, stemmerettsjubileet i 2013 og grunnlovsjubileet i 2014, er direkte knyttet til historiske hendelser i Norge, og har dermed åpenbar samfunnsrelevans.

Temaene er ikke originale, så det er hvordan teatret velger å vinkle, problematisere og framstille tilknytning til temaene som er avgjørende. Begge temaoverskriftene har en underkategori, for 2013 er det *Kvinner som bruker sin stemme* og *Hvilke stemmer blir i dag*

*ikke hørt*. I repertoaroversikten for 2013 finner vi mange produksjoner som handler om kvinner, og sånn sett kan relateres til stemmerettsjubileet. Mange av dem er kjente titler som vi ofte ser på repertoaret til ulike teatre, som *Pippi Langstrømpe*, *Et dukkehjem*, *Anne Franks dagbok* og *Lilli Valentin*. Men teatret hadde også nyskrevet materiale for anledningen i *Kvinner som bruker sin stemme*, bygget på enaktere av Olaug Nilssen, Marit Tusvik, Maria Tryti Vennerød, Cecilie Løveid og monologer av Ane Skumsvoll. Det er ikke like lett å se koblingen mellom temaet ”Grunnlovsjubileet” og repertoaroversikten for 2014.

Teatret vil mye, det vil satse på ny dramatikk, bredde og fornying, og det vil finne nye vinklinger for klassikerne. I tillegg til forestillinger på tre scener har Haaland innført nye aktiviteter som omvisningsforestillingen *Med Octavia på teater*, og det teatret kaller *Bobler*. Dette er overskuddsfenomener som panelet er imponert over at det finnes overskudd til.

Det er en vilje til både breddetenkning og fornyelse, men ikke minst ser vi bestrebelsene på et repertoar forankret i Bergens kultur og historie. De største satsingene i 2014, *Reksten – firmaets mann* og *Hellemyrsfolket*, bygger på historier med opphav i Bergen. Den siste produksjonen er en nyskrevet musikal, etter Amalie Skrams roman, som må ha vært ressurskrevende og påkostet. Temavalg med *Reksten* er dristig i Bergen. *Hellemyrsfolket* i ny dramatisering kan ikke kalles tematisk dristig, men er likevel et dristig prosjekt i formatet som er valgt.

Når teatret i egenevalueringen går gjennom de tematiske hovedsatsingene og beskriver hva som ligger bak, opplever panelet noe korrekt og didaktisk i framstillingen av de kunstneriske visjonene. I egenevalueringen framstår teatret som reflektert og grundig med prosesser som er nøye beskrevet, både i forkant og etterkant av forestillingene.

Deler av repertoaret ved DNS i evalueringsperioden viser at ledelsen fanger opp vellykkede valg gjort på andre scener i Norge. Navn og titler vi kan kjenne igjen, er Maria Parr, *Evig Ung*, *Fanny* og *Alexander* – navn som referer til stykker og forestillinger først utviklet på andre teatre.

I repertoaret som presenteres for barn, viser teatret et større mot. DNS utfordrer barna både med samtidsdramatikk og klassikere. Med repertoarlista for evalueringsperioden ser vi at barna tas på alvor.

#### **4.3.2 Evne**

De kunstneriske ressursene som teatret forvalter og velger å benytte, er avgjørende for evnen til å realisere ambisjonene. DNS har tradisjonelt sett et godt ry blant unge nyutdannede skuespillere, fordi det er et teater hvor du får mange oppgaver. Ensemblet preges av et segment med modne skuespillere som er veletablerte i Bergen, og teatret har også et godt påfyll av yngre. I samtale med panelet framholder likevel teatersjefen at det er utfordrende å rekruttere skuespillere som har opparbeidet seg en solid faglig status. Dette settes i sammenheng med det totale arbeidsmarkedet i Bergen sammenlignet med Oslo. Haaland viser vilje til å bruke lokale frilansere både av skuespillere, scenografer og instruktører, og dette kan være en god langsiktig strategi. Men dette forutsetter at det er høy kunstnerisk kvalitet i



frilansmiljøet. Det er også en klar tendens at DNS avgir skuespillere til andre teatre. Dette er talenter som har fått utvikle seg ved DNS. At DNS nå har utvidet dramaturgiatet til å omfatte to dramaturgstillinger, virker som en fornuftig styrking av rammeverket for den kunstneriske aktiviteten.

Teatret har gjennomgått store og viktige endringer i organisasjonskulturen, men panelet kan ikke se at det har vært like markante prosesser for kunstnerisk fornying. Panelet har i flere tilfeller merket seg en litt gammeldags og solistisk spillestil. Denne observasjonen baserer seg på utvalget av forestillinger panelet har hatt anledning til å se.

Den organisatoriske snuoperasjonen teatret har vært gjennom, virker vellykket. Hvis teatret går inn i prosesser for kunstnerisk fornying med samme kraft og åpenhet, kan mye skje de nærmeste årene, for her ser panelet at DNS har en utfordring før DNS framstår som et moderne samtidsteater.

### **4.3.3 Relevans**

DNS har i evalueringsperioden hatt en bevisst publikumsstrategi. Ledelsen har satt søkelys på aktuelle temaer i repertoaret, som likestilling, mangfold og barne- og ungdomsproblematikk, både gjennom ny norsk dramatik og klassikere. I årene 2011–2014 har teatret hatt 23 urpremierer og flere oppsetninger av klassikere med nytolkninger som har hatt som mål å angå vår samtid.

Teatret har utformet prosjekter og ulike aktiviteter for å nå sine definerte målgrupper: kjernepublikummet og barn og unge. I den sammenhengen har DNS vært spesielt opptatt av å fornye repertoaret for et yngre publikum. Barneforestillingene *Ulverock*, *Snødronningen* og *Vaffelhjerte* er utviklet ved teatret. Teatret har valgt barnedramatik som er ukjent, et eksempel er *Robin Hoods hjerte*. Flere forestillinger, som for eksempel *Drømmebyen* og *Etnoporno*, er utviklet av DNS for ungdom. I tillegg er flere oppsetninger av klassikere profilert for et ungt publikum. Teatret kan vise til gode besøkstall for prosjekter både for voksne og barn og ungdom.

Panelet ser DNS' klare vilje til å være en markant samfunnsaktør. Det er sammenheng mellom uttrykte ønsker og valg av materiale. Teatret vil være samtidsrelevant, men fornyende samfunnsinnspill forutsetter gjerne nye sceniske uttrykk. Gjennom de arbeidene panelet har hatt anledning til å vurdere, ser vi ikke at DNS har evnet å utvikle det kunstneriske formspråket i tilstrekkelig grad. Dette bør teatret ta tak i hvis det skal styrke sin rolle som en viktig samfunnsaktør.

### **4.3.4 Effektiv ressursutnyttelse**

DNS har i evalueringsperioden hatt to hovedutfordringer i arbeidet med effektiv ressursutnyttelse. Den første er knyttet til ledelse og økonomisk styring og den andre er knyttet til en gammel og på mange måter lite hensiktsmessig teaterbygning. Det er panelets inntrykk at begge disse utfordringene har blitt møtt på en god måte.

De fireårige strategi- og handlingsplanene som rulleres hvert år, er basert på de kunstneriske ambisjonene teatret har, og henger sammen med de krav eierne stiller, og de begrensninger

som teaterbygget setter. Planen er konkretisert med mål med tilhørende aktiviteter. Panelet mener strategiplanen er et tydelig og realistisk styringsdokument.

De styringsmessige utfordringene var knyttet til en toppstyrt organisasjon med lite delegering av ansvar og myndighet. Dette resulterte blant annet i en overtidsbruk ute av kontroll og store overskridelser i produksjonsbudsjettet. I løpet av perioden har ledelsen innført digitale planleggings- og styringsverktøy og satt i gang ledelsesutvikling. Alle lederne ved teatret skal ta del i utviklingen av organisasjonen gjennom felles mål, budsjettprosess og planlegging. Det er satt av midler til kompetanseheving for ledere. Tydeliggjøring av budsjettansvar og styring og bruken av digitale verktøy har bidratt til bedre kontroll med ressursbruken.

Utviklingen i regnskapstall, med positive årsresultater og sterk økning i egenkapitalen, fra 7,5 mill. kroner i 2011 til 28,7 mill. kroner i 2014, viser at DNS har kontroll på økonomien.

Tallene for fast ansatte og kunstnerisk ansatte har hatt en økning i perioden, men det er en tilsvarende reduksjon av ekstrahjelp og overtid. Ny teatersjef har satset på høyere produksjonstakt og flere arrangementer, og tallene viser en markant økning i antall forestillinger og egenproduksjoner.

Gjennom publikumsundersøkelser har teatret skaffet seg større kunnskap om potensielle publikummere og hvilke aktiviteter og tiltak som må til for å få dem til å komme på teatret.

Teaterbygget har et stort løpende vedlikeholdsbehov samtidig som det setter begrensninger for prøveavvikling og verkstedkapasitet. Dette vanskeliggjør effektiv ressursutnyttelse på flere måter. Panelet opplever at det er høy bevissthet om optimal drift innenfor eksisterende rammer og at begrensningene søkes løst gjennom planer for utbedring/tilleggsarealer. Huset har tre ansatte knyttet til vedlikehold med et årlig budsjett på 1,5 mill. kroner.

Når det gjelder målet om effektiv ressursutnyttelse, viser DNS etter panelets mening både endringsvilje og endringsevne. I evalueringsperioden har teatrets ledelse jobbet med å modernisere organisasjonen gjennom å legge vekt på kompetanseutvikling og effektivisering/digitalisering. Tiltakene er basert på kunnskap gjennom analyser og dokumentasjon. Dette kan gi teatret gode effekter på lang sikt.

## **5 Agder Teater**

### **5.1 Kort presentasjon av teatret**

Agder Teater ble etablert i 1991 og fikk status som regionteater for Agder-fylkene i 1995. Teateret inngår fra 2012 som en avdeling i Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet (Kilden). Teatrets faste base er Kilden, som har en teater- og operasal med mulighet for 650 plasser og en intimsal med 102 plasser. Utendørsscenen Fjæreheia Amfi i Grimstad kommune har plass til 970 publikummere og benyttes til egenproduksjoner og gjestespill i sommersesongen.

Teatret har i perioden 2011–2014 vært gjennom en omfattende endringsprosess som følge av innflytting i Kilden og fusjonering med Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør. De tre delene av virksomheten deler etter fusjoneringen bemanningsressurser, driftstjenester og infrastruktur. Dette har gitt teatret en vesentlig økning i rammebetingelsene.

Etter at Kilden i 2013 for første gang fikk en samlet statlig tildeling, kan ikke tilskuddet til Agder Teater skilles ut som en egen sum. I 2012 var tilskuddet fra staten 35,6 mill. kroner, mens tilskuddet fra regionen var 15,4 mill. kroner.

I 2014 hadde teatret ca. 43 000 publikummere.

Agder Teater beskriver selv at det vil nå nye publikummere og være et godt første møte med scenekunst for hele regionen, samtidig som teatret skal berøre og utfordre eksisterende publikummere. Teatret ønsker å presentere ny internasjonal og norsk dramatik for et bredt publikum og samtidig legge til rette for at nye publikummere får møte gamle klassikere i ny innpakning. Agder Teater vil være nyskapende, relevante og sjangeroverskridende – slik Kilden inviterer til med opera, teater og symfoniorkester under samme tak.

## 5.2 Kilden Teater- og Konserthus

Kilden Teater- og Konserthus for Sørlandet legger vekt på å framstå som én samlet kulturinstitusjon for teater, musikk, opera og kulturvirksomhet, både internt og eksternt. I egenpresentasjonen framheves et helhetlig syn på egen ressursforvaltning og kunstnerisk virksomhet som et bærende element for den valgte organisasjons- og driftsmodellen.

Kilden har likevel beholdt merkenavnene Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør som avsender for de respektive kulturuttrykkene, og som avdelinger i Kilden. Kulturhusdriften er videreført i en egen produserende og formidlende avdeling, og Kilden Dialog og Kilden Digital er nye betegnelser på fellesaktiviteter som to eller flere av de produserende enhetene står bak.

Som avdelinger i Kilden Teater- og Konserthus IKS samordner Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør all programmering og bruk av kunstneriske ressurser. Fellesavdelinger for produksjon, markedsføring og stabsfunksjoner gjør at økonomiforvaltning, bemanning, publikumshåndtering og drift også samordnes.

Inntil 2013 fikk Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør sitt statstilskudd som selvstendige økonomiske enheter. I 2013 mottok Kilden første gang en samlet tildeling til teater-, musikk- og operaformål, og rapporterer etter dette samlet tilbake til Kulturdepartementet. Det kan likevel hentes ut opplysninger for de enkelte virksomhetene. Kilden beskriver i brev 16.05.2013 til Kulturdepartementet rutiner for fordeling av ressurser og resultater på de tre enhetene: *Kilden har under det nye tildelingsregimet likevel valgt å internt opprettholde budsjett-, registrerings- og regnskapsrutiner som identifiserer hvilke produksjonsressurser og resultater som kan tilskrives virksomheten i henholdsvis AT, KSO og OS. Organisatorisk utgjør de tre produserende enhetene separate avdelinger i Kilden, med egne budsjetter, regnskaper og rutiner for økonomisk oppfølging. Også våre produksjoner og*

aktiviteter registreres med eierskap til én avdeling i vår organisasjon, slik at vi til enhver tid kan hente ut for eksempel tall for publikumsbesøk, billettinntekter etc. for hver enkelt aktør.

Dette betyr at statlige, fylkeskommunale og kommunale tildelinger til Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør ikke lenger blir fordelt på de tre virksomhetene, men inntektsføres som en fellesinntekt for Kilden. Inntekter fra sponsorvirksomhet, kurs og konferanser, servering mv. føres også som fellesinntekt. Utgifter til felles produksjonsavdeling, markedsføringsavdeling og stabsavdeling blir på samme måte utgiftsført sentralt og ikke fordelt på de tre virksomhetene.

Det blir dermed regnskapet for Kilden som viser samlet årsresultat. De enkelte avdelingenes regnskap inneholder avdelingens billettinntekter, utgifter til avdelingens produksjoner og aktiviteter samt avdelingsspesifikk lønn og andre avdelingsrelaterte utgifter. Siden offentlige tilskudd og diverse andre inntekter føres på Kilden og billettinntektene ikke kan fullfinansiere avdelingens produksjonsvirksomhet, vil alle avdelinger gå med regnskapsmessig underskudd. Rapportering til Kulturdepartementet om antall produksjoner, publikumstall mv. gjennom Norsk teater- og orkesterforenings rapporteringssystem foretas som tidligere, dvs. sortert på de tre virksomhetene.

### 5.3 Årlig rapportering og teatrets egen vurdering

**Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – et profesjonelt tilbud av teater-, opera, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet**

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall forestillinger</b>	117	224	245	242	207
<b>Forestillinger på egen scene/fast arena</b>	69	220	213	129	158
<b>Forestillinger på turné i Norge</b>	38	4	27	0	17
<b>Forestillinger i utlandet</b>	0	0	0	0	0
<b>Forestillinger rettet mot barn og unge</b>	77	52	5	140	69
<b>Transmisjoner</b>	0	0	0	0	0
<b>Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken</b>	22	12	36	112	46

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Den årlige rapporteringen til NTO forutsetter at det rapporteres for hver av de tre enhetene Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør og Agder Teater, og ikke for Kilden samlet. I egnevalueringen påpekes det at rapporteringen dermed ikke gir et riktig bilde av all aktivitet ved virksomheten. Ved innflytting til Kilden og ny organisasjon endres rapporteringsgrunnlaget.

Våren 2011 var det normal drift, mens høsten 2011 ble brukt til å forberede produksjoner etter innflytting i Kilden.

For 2014 er det ført 0 under forestillinger på turné i Norge. Det vises til tallene for forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken, hvor det er 112 forestillinger på turné i Norge.

I egnevalueringen viser Agder Teater til samarbeid med Assitej Norge og Ibsen- og Hamsundagene. Teatret har dessuten hatt flere enkeltstående samarbeid med institusjoner og grupper, deriblant Riksteatret, Rogaland Teater, Sandnes kulturhus, Festiviteten i Haugesund, Stadsteatret og Norsk Dramatikkfestival. Når det gjelder lokalt samarbeid, trekkes Den kulturelle skolesekken (DKS) og amatørteatergruppen Det dramatiske selskap fram som viktige samarbeidspartnere.

Agder Teater understreker også betydningen av det samarbeidet som foregår internt i Kilden med Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør.

Agder Teater beskriver at teatret har hatt tre hovedprioriteringer etter innflytting i Kilden:

- Å gjøre Kilden til et naturlig kraftsenter for hele Agder og å gi regionens innbyggere en eierskapsfølelse til huset
- Å sikre særlig Aust-Agders eierskapsfølelse til Kilden gjennom gode forestillinger i Fjæreheia
- Å nå alle barn og ungdom i begge fylker gjennom et ustrakt samarbeid med DKS

Det er særlig gjennom DKS teatret kan nå "alle". AT viser til at teatret også turnerer utenfor DKS, men peker på at hovedsceneproduksjoner ikke er egnet for turné. I neste fireårsperiode vil man derfor lage turnéversjoner av produksjoner for Kildens Intimsal.

## Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall produksjoner</b>	21	16	17	9	16
<b>Antall egne produksjoner</b>	10	11	8	8	9
<b>Antall samproduksjoner</b>				2	
<b>Antall mottatte gjestespill</b>	12	3	5	0	5

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	12	4	2	3	5
Antall uroppføringer	2	1	3	1	2
Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	1	5	4	2	3
Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk	1	1	0	2	1
Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	5	0	1	1	2
Produksjoner av ny norsk koreografi	0	1	0	0	0
Produksjoner av ny utenlandsk koreografi	0	1	0	0	0

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Rapporteringsgrunnlaget endrer seg med innflytting i Kilden. Nedgang i samlet antall produksjoner skyldes at gjestespill fra 2012 ikke lenger rapporteres som en del av Agder Teaters virksomhet.

For årene 2012–2014 rapporteres Agder Teaters egenproduksjoner. Noen av disse er samproduksjoner mellom Kildens ulike avdelinger. I Kilden er det dessuten produksjoner som faller mellom avdelingsinndelingen. Dette gjelder særlig Kilden Dialog. Disse er fordelt mellom avdelingene, slik at de som kan regnes som teaterproduksjoner, er rapportert for Agder Teater.

Agder Teater framhever at teatrets utvikling i evalueringsperioden må vurderes på bakgrunn av den strategien som ble utviklet fra teatersjefskiftet i 2009, og som er nedfelt i strategiplanen. Teatrets framtidige drift skulle i stor grad bygges på de former for samarbeid som den nye organisasjonsmodellen la til rette for. Teatrets retning og repertoarvalg for 2011–2014 er en direkte konsekvens av denne tenkingen.

Både kunstnerisk, økonomisk og organisatorisk så Agder Teater det som avgjørende at teatret bidro aktivt til at prosjektet Kilden kunne lykkes. Dette reflekteres i strategien. For teatret var dette en periode hvor en skulle oppnå både økt produksjonsvolum og profesjonalitet og kvalitet i alle ledd.

Teatret anfører som viktig for repertoarvalget at de kunstproduserende enhetene var enige om at musikkteater de første årene ville være en riktig satsing. Dette ville for det første være å markere samspillet mellom kunstformene musikk, opera og teater på en god måte, samtidig som musikkteater ville kunne trekke et betydelig antall førstegangsbesøkende publikum til Kilden.

## Egenvurdering av kvalitet

Agder Teater har som mål å nå nye publikummere og være et godt første møte med scenekunst for hele regionen samtidig som det berører og utfordrer eksisterende publikummere. Teatret vil arbeide for å gradvis minske avstanden mellom *teater for alle* og *teater for spesielt interesserte*. Det vil presentere ny internasjonal og ny norsk dramatik for et bredt publikum samtidig som det legger til rette for at publikum får møte gamle klassikere i ny fortolkning. På lengre sikt ønsker teatret å bli mer nyskapende, relevant og sjangeroverskridende – slik *Kilden* inviterer til med opera, teater og symfoniorkester under samme tak.

Et særlig satsingsområde for Agder Teater har vært ny norsk dramatik. Et prosjekt som ble satt i gang i 2009 av daværende teatersjef Ingrid Forthun, innebar at fem sørlandsforfattere ble invitert til å skrive hver sin enakter som teatret skulle iscenesette. Teatret tilbød disse en ettårig systematisk, strukturert og forpliktende skriveprosess med teatersjefen, dramaturgene og fire etablerte fadderdramatikere som hjelpere. Satsingen på utvikling av ny norsk dramatik har resultert i et stort antall urpremierer, mange av dem nyskrevne verk av regionens egne forfatter- og dramatikerstemmer.

Den langsiktige programmeringen ved Kilden skjer i ukentlige programmeringsmøter der alle kunstneriske avdelinger er representert. Den kunstneriske strategien evalueres og defineres hvert år i forbindelse med budsjettsoknadsarbeidet, og ellers løpende gjennom året i møter mellom teatersjef, orkesterleder og leder for Opera Sør. Hver uke møtes alle lederne i Kilden til en felles evaluering av uken som har gått og planlegging av uken som kommer. Her diskuteres også programmering av kommende år ut fra evaluering av pågående og gjennomførte prosjekt.

Når det gjelder utadrettet samarbeid, viser Agder Teater særlig til Kilden Dialog, som er en felles satsing for Kilden, og også da for teatret. Kilden Dialog er et ”outreach” -program som jobber strategisk for å nå befolkningssegmenter som ikke tar del i kunst- og kulturtilbud. Dette skaper allianser mellom teatret og ulike publikumsgrupper. Ellers oppgis at teatret leter aktivt etter samarbeidspartnere i det lokale friteatermiljøet og har samarbeidsprosjekter med aktører derfra.

Som avdeling i Kilden består Agder Teater kun av tre fast ansatte: teatersjef, direktør og en skuespiller. Produksjonsavdelingen, som har 50 ansatte, blant dem produksjonsledere, plansjef, inspisienter, scenemestere, verkstedsansatte og teknikere, er tungt inne i alle Agder Teaters produksjoner. Teatret oppgir at det legges stor vekt på kunstnerisk kompetanse i verkstedene, og det holdes jevnlig kurs for faglig oppdatering og utvikling.

Agder Teater definerer seg som et prosjektteater. Det innebærer at for hvert prosjekt settes det sammen et kunstnerisk team ut fra prosjektets behov. Teatret mener at en har god kompetanse på å sette sammen team, og at en legger vekt på sette sammen nasjonale, lokale og interne aktører. Valg av repertoar og regissør blir gjort av teatersjef. De øvrige engasjementene i hvert prosjekt skjer i samarbeid mellom regissør og teatersjef. Teatret opplever at når regissørene i stor grad kan velge skuespillerne, kan dette bidra til at velrenommerede regissører velger å komme til teatret.

I dagens ressursituasjon ser Agder Teater det ikke som hensiktsmessig å ha ensemble, og viser til at det ville gi for stort gjenbruk av få personer, føre til uutnyttede ressurser i dødperioder og resultere i for store begrensinger i repertoaret. På lengre sikt mener teatersjefen det bør jobbes mot et ensemble på 20 skuespillere. Det understrekes at dette bør skje gjennom at Agder Teater vokser, ikke at de andre avdelingene blir mindre.

Teatret legger vekt på at det er publikum som spiller hovedrollen, det skal være lav terskel for å oppleve teater, og det skal være tilbud til både den helt nye og den erfarne, spesielt teaterinteresserte publikummer. Samtidig skal en forsøke å minske avstanden mellom de to publikumsgruppene gjennom forestillinger som kan nå begge. Målgrupper spesifiseres for hvert prosjekt, og publikumsundersøkelser brukes for å få kunnskap om hvordan man best kan nå de forskjellige målgruppene. Målet er å gi hver forestilling en klar relevans til målgruppens eget liv og hverdag. For å nå nye publikummere legger teatret vekt på at forestillingen må føles relevant, enten det innebærer at stykket er noe de har hørt om, at de får se en skuespiller de har kjennskap til, eller at selve tematikken føles relevant.

Når Agder Teater snakker om teatrets betydning og relevans, presiserer teatret at dette også må ses i sammenheng med Kildens betydning og relevans. Kilden har som mål å være en kilde til opplevelser for hele Agder, og med henvisning til publikumstallene mener teatret at man er på god vei til dette målet.

### **Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>SNITT 2011–14</b>
<b>Totalt antall publikum</b>	15 926	65 144	59 214	42 967	45 813
<b>Publikum på billetterte arrangementer</b>	14 931	62 553	56 847	42 733	44 266
<b>Publikum på egen scene/fast arena</b>	11 848	64 773	53 814	29 512	39 987
<b>Publikum på turnéforestillinger i Norge</b>	3 083	411	2 163	0	1 414
<b>Publikum i utlandet</b>	0	0	0	0	0
<b>Publikum på egne produksjoner</b>	10 873	21 112	54 777	20 030	26 698
<b>Antall publikum på samproduksjoner</b>				22 937	
<b>Publikum på mottatte gjestespill</b>	4 058	1 255	3 888	0	2 300



	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge</b>	7 479	23 442	12 225	13 462	14 152
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole</b>	3 025	0	2 163	13 158	4 587
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole</b>	0	2 591	956	227	944

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Den årlige rapporteringen til NTO forutsetter at det rapporteres for hver av de tre enhetene Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør og Agder Teater, og ikke for Kilden samlet. I egnevalueringen påpekes det at rapporteringen dermed ikke gir et riktig bilde av all aktivitet ved virksomheten. Ved innflytting til Kilden og ny organisasjon endres rapporteringsgrunnlaget.

Våren 2011 var det normal drift, mens høsten 2011 ble brukt til å forberede produksjoner etter innflytting i Kilden.

For 2014 er det ført 0 under publikum på forestillinger på turné i Norge. Det vises til tallene for publikum på forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken.

Kilden investerte høsten 2014 i et nytt billett- og CRM-system (Customer Relationship Management). Dette skal bidra til å bedre dialogen med publikum og tilpasse de ulike avdelingenes programmering slik at man når hele regionen ut fra Kildens overordnede mål. Publikumsundersøkelsene gir innblikk i publikum – hvem de er, hva de er fornøyd med og hva de ønsker annerledes. Agder Teater viser også til Agderforsknings kulturpublikumsundersøkelse ”Kunstkonsument i storbyene” fra 2012 som relevant for teatret. Rapporten er en studie av brukere og ikke-brukere av det offentlige kulturtilbud, hvilke barrierer som oppleves, og hvilke tiltak som kan iverksettes.

Økningen fra ca. 16 000 publikummere i 2011 til ca. 65 000 i 2012 tilskrives innflyttingen i Kilden. Teatret påpeker at selv etter at nyhetens interesse for bygget har lagt seg, ligger teatrets besøkstall langt høyere enn før fusjonen.

Kilden Dialog står sentralt i arbeidet for å gjøre teatret mer relevant for flere mennesker i regionen. Kilden Dialog er et felles prosjekt for de tre kunstneriske avdelingene Agder Teater, Kristiansand Symfoniorkester, Opera Sør samt Kulturdriften i Kilden. Gjennom samarbeidsprosjekter med andre institusjoner og organisasjoner er målet å bygge ned tradisjonelle oppfatninger av kunst, søke nye publikumssegmenter og skape nye fellesarenaer, uavhengig av alder, sosial bakgrunn og kulturell kapital. Kilden Dialog fikk i 2014 Norsk Publikumsutviklings første publikumspris for måten den tolker sitt samfunnsoppdrag på.

### **Effektiv ressursutnyttelse – egenvurdering**

Agder Teater mener at fusjonen mellom teatret, Kristiansand Symfoniorkester og Opera Sør

gir svært god ressursutnyttelse. Det vurderes som sentralt at den valgte organisasjonsmodellen gjør Kilden til eier av egne ressurser. Dette gir grunnlaget for felles samordning, programmering og prioritering, og med fellesavdelinger for produksjon, markedsføring og stabsfunksjoner blir økonomiforvaltning, bemanning, publikumshåndtering og drift effektivisert. Produksjonsrytmen ved de kunstneriske avdelingene er samordnet for å sikre jevn drift uten dødperioder. Den faste bemanningen er på minimumsnivå, ekstrahjelp leies inn i travle perioder. Husets fasiliteter kan leies ut til konferanser og lignende når det passer inn i planene for de kunstneriske avdelingene.

Teatret har prioritert i programmeringen av Kildens Intimsal og Kildens Teater- og Operasal, samt for Kildens to prøvesaler. Programmeringen skjer ut fra en periodisering som skal tilby regionens befolkning egenprodusert teater i perioden fra september til jul og fra midten av januar til månedsskiftet mai/juni. I tillegg kommer programmering og produksjon i Kildens utendørsamfi, Fjæreheia i Grimstad.

Teatret har et system for produksjonsplanlegging og -gjennomføring som skal sikre at ressursene utnyttes og fastsatte rammer overholdes. Alle teaterproduksjoner har faste milepæler med faste tidsfrister, fra 68 uker før premiere til evaluering senest åtte uker etter siste forestilling. I tillegg til den langsiktige planleggingshorisonten som gjelder for alle ordinære produksjoner, kan teatret velge å definere prosjekter som ”plutselig kunst” med kortere tidshorisont dersom de kan gjennomføres innenfor overordnede rammer.

Agder Teater opplyser at ressursutnyttelse er et tema i de ukentlige ledermøtene, produksjoner evalueres når prosjektregnskap foreligger og i den generelle evalueringen av produksjonen. Ressursutnyttelsen evalueres dessuten jevnlig for hver avdeling og for Kilden som helhet. Ulike produksjonsmåter diskuteres løpende og blir kontinuerlig testet ut.

Etter fusjonen inn i Kilden er det ikke lenger mulig å skille ut hvilke faktiske, totale kostnader teatret har til administrative funksjoner, vertskapsfunksjoner, markedsføring og generelle verksteds- og produksjonsfunksjoner. Teatret viser til at effektiviseringsgevinst etter innflytting i Kilden vil framkomme i form av produksjonstid og -timer for oppsetninger, bemanning i nødvendige støttefunksjoner, responstid på oppgaveløsning og andre parametere som ikke enkelt lar seg tallfeste i konkrete størrelser. Det framholdes imidlertid at Kildens driftsform har resultert i en ny og mer effektiv totaldrift enn summen av de tidligere institusjonene hver for seg.

Agder Teaters strategiplan inngår i Kildens strategiplan. Denne planen gjaldt for perioden 2010–2013 og ble forlenget til 2014/2015 gjennom styrevedtak. Teatret opplyser at en nå arbeider i tråd med den forlengede strategiplanen mens en oppsummerer erfaringene fra perioden. Arbeidet med å lage en ny plan skal være ferdig i løpet av 2015.

## 5.4 Panelets vurdering

### 5.4.1 Vilje

Teatret selv skriver:

Agder Teaters visjon er å stadig skape gode, meningsfulle opplevelser for vårt publikum under mottoet ”Berøringskraft for hele Agder”.

Berøringskraft er et av våre viktigste mål på god scenekunst, og et sentralt element i Kildens mål om ”å berøre og begeistre”.

Visjonen beskriver i generelle ordelag hva teatret vil oppnå, og dette er innpasset i Kildens mål, som det framgår i sitatet over. Agder Teater har i evalueringsperioden blitt fusjonert inn i Kilden Teater- og Konserthus, og aktivitetene har fra 2012 vært samkjørte med Opera Sør og Kristiansand Symfoniorkester. Av egevalueringen framgår det at allerede fra høsten 2011 ble alle teatrets ressurser innrettet mot åpningsforestillingen for Kilden, som var et stort felles løft for alle de tre avdelingene med musikalen *West Side Story*. Agder Teater kan altså fra 2012 ikke lenger vurderes isolert fra resten av Kildens aktiviteter, da flere av forestillingene er samproduksjoner av forskjellig art. Dette presiseres både i egevalueringen og i samtaler med evalueringspanelet.

Evalueringspanelets mandat er likevel å vurdere Agder Teater. Og innledningsvis må vi slå fast at Agder Teater ved fusjonen har gitt fra seg noe av sin kunstneriske suverenitet til Kilden. Dette framgår både i egevalueringen og i møter med panelet. Kilden gjør sine kunstneriske prioriteringer først, riktignok etter diskusjoner mellom avdelingene og ledelsen for Kilden. Når felleslinjene for de ulike sesongene er trukket opp, kan Agder Teater gjøre sine selvstendige valg. Agder Teater presiserer samtidig at rammebetingelsene for teatret er langt bedre etter fusjonen, og at det dermed har større kunstneriske muligheter. Men nå består Agder Teater av tre personer: teatersjef, direktør og én skuespiller. Resten av den faste bemanningen er avgitt til Kilden og fellesfunksjonene. Det er disse tre personene, med teatersjefen i spissen, som representerer Agder Teaters interesser i fellesskapet, og som meisler ut og målbærer teatrets kunstneriske vilje. I evalueringsperioden har Ingrid Forthun vært teatersjef. Strategiplanen for årene 2010–2013 hadde fokus på etablering av Kilden. Det overordnede målet har vært å få på plass den nye organisasjonen, å kunne lage store produksjoner sammen med resten av Kilden, og å utvikle Agder Teater til et kulturelt kompetansesenter, som det står i egevalueringen.

Etter fusjonen inngår Agder Teaters strategiplan i Kildens overordnede strategi, som er forlenget ut 2015. En stor kunstnerisk satsing i perioden har vært *Dramatikerprosjektet*. Dette har vært en grundig og bred satsing for å få spennende forfattere fra regionen til å skrive for teater. Det har åpenbart vært en god idé, der teatret har vist vilje til å hente fram viktige stemmer fra det lokale miljøet og få dem løftet ut på scenen i møte med publikum.

Mottakelsen har vært noe blandet i kritikkene, hvilket man kan forvente ved en slik satsing. Agder Teater kan fortelle at det tok litt tid å nå fram til publikum med disse produksjonene, men etter hvert oppnådde forestillingene godt besøk. Et viktig suksesskriterium for en slik satsing er at den skaper langsiktige resultater. Det blir spennende å se om disse forfatterne

fortsetter å skrive for teater. Og ikke minst, vil Agder Teater bygge videre på satsingen og få fram nye stemmer? Det siste svarer teatret ja på i egenevalueringen, hvor det trekker fram noen viktige erfaringer:

- Det er nødvendig med mangeårig tålmodighet i arbeidet med å bygge publikum for ny dramatikk.
- For å nå publikum med ny dramatikk må vi fokusere på relevans.
- Satsinger på ulike målgrupper og ulike sjangere må kommuniseres ut til publikum.

Dette er en nøktern oppsummering, men panelet blir nysgjerrig på hvilke erfaringer som det refereres til under punkt to. Når teatret sier det har satsset *stort* på ny dramatikk på intims scenen, er det nærliggende å tenke på de store ressursene som er lagt inn i musikalsatsingene på den store scenen. Alle ressursene i en hel sesong ble brukt til å forberede *West Side Story*, sier teatret selv. Det er klart det ligger en kunstnerisk vilje bak musikalene også, og valgene begrunnes blant annet med tematisk relevans. Samtidig sies det helt eksplisitt at det var nødvendig å trekke mange folk til Kilden: *Å programmere for kunstnerisk og publikumsmessig suksess, var svært viktig for å tydeliggjøre at Kilden er et hus for alle innbyggerne i Agder*. Her ligger en utfordring som synes å forfølge Agder Teater og Kilden. De sier videre: *Vår målsetting er å være nyskapende i det publikumsvennlige og publikumsvennlig i det nyskapende*. Kjerneordet her er publikumsvennlig. De *må* favne bredt. Arkitekturen på Kilden krever det. Den nye teatersjefen fra 2015, Birgit Amalie Nilssen, har noen tanker og ideer om å fornye musikkteatret og utvikle nytt materiale: at Kilden kan være et slags laboratorium, også for internasjonale krefter. Det gir noen unike muligheter med et eget orkester i huset, og det skorter neppe på tekniske fasiliteter i Kilden. Det skal bli spennende å følge med på hva det kan avstedkomme.

Hovedfokuset for Agder Teater har i evalueringsperioden vært å bli til Kilden sammen med de andre institusjonene. Det har de lyktes med så langt. Nå er oppgaven å *være* Kilden, også etter at nyhetens interesse dabber av. Det er visjonen om å bruke Kildens muligheter til *å skape teateroperamusikkopplevelser som ikke kan bli til noe annet sted*, som er utfordringen.

#### **5.4.2 Evne**

I egenevalueringen og i møtene med panelet har Agder Teater lagt sterk vekt på de positive effektene av fusjonen inn i Kilden. For panelet har hovedmålet i vurderingen av Agder Teater vært å finne ut om Kilden har ført til mer og bedre teater. Panelet kan ikke bare ta utgangspunkt i en sammenlikning med hva teatret var *før* Kilden, men må se kritisk på hvordan teatret kommer ut av det med vesentlig bedre rammebetingelser.

Sett fra panelets ståsted er det ikke tvil om at Agder Teaters produksjoner har båret gode frukter fra samarbeidet i Kilden. Det er en større og mer kontinuerlig produksjon nå enn før, og repertoaret bærer preg av mulighetene og betingelsene som Kilden gir. Et så lite teater som Agder Teater kunne umulig gjennomføre sine musikalsatsinger uten samlokaliseringen og samfinansieringen i Kilden.

Ved sammenslåingen i Kilden har en valgt å beholde navnet Agder Teater, men panelet opplever at identiteten til Agder Teater er lite synlig. Panelet ser ingen grunn til å tvile på at teatret selv har ønsket en felles programmering og profilering av Kilden som samlet enhet, men ser at en så forpliktende samarbeidsmodell også kan innebære at noe går tapt.

Agder Teater gikk gjennom en fornyelse og revitalisering da Ingrid Forthun tok over som teatersjef i 2009. Dette innebar en kompetanseheving og profesjonalisering for alle fagområdene i teatret. Teateret kunne nå knytte til seg nøkkelpersoner som gjorde det mulig å gjennomføre prosjektet med ny sørlandsdramatikk. En av forestillingene i dette prosjektet bidro til at teatret fikk sin første Hedda-pris.

Teatret har i dag ikke et fast ensemble, og må engasjere kunstneriske krefter til hver enkelt produksjon. Det betyr at teatret kan knytte til seg mer sjangerspesialiserte skuespillere tilpasset stykkevalget. Mangelen på fast ensemble påvirker imidlertid teatrets evne til å være et kompetansesenter. Med en prosjektteatermodell vil den kunstneriske kompetansen ikke være knyttet til kjernekunstnere, men komme og gå. Det betyr at kompetansen først og fremst finnes i produksjonsavdelingen og de tekniske fasilitetene.

Panelet forstår ønsket om å markere og synliggjøre Kilden gjennom de store musikalene, men satsingen innebærer en ressursprioritering med konsekvenser for den øvrige teaterdriften. Innenfor dagens rammer er det ikke mulig å både gjennomføre de store musikalproduksjonene, opprettholde kontinuerlig teaterproduksjon, og bygge opp og utvikle et åremålsensemble. Prosjektteatermodellen er et resultat av ressursprioriteringen, kanskje den eneste mulige, men den innebærer begrensninger i Agder Teaters handlefrihet og utviklingsmulighet. Huset blir en premissleverandør for kunsten, ikke bare gjennom Kildens felles programmering, men gjennom å definere hva slags teater som kan spilles.

Panelet har merket seg at det er et godt klima for dialog mellom ledelsen for Kilden og de ulike avdelingslederne. Dette er betinget av både god personkjemi og gode samarbeidsrutiner. Panelet tror at det er viktig at teatret utvikler sin egenart og kunstneriske profil innenfor de nye rammene, samtidig blir det spennende å se om det kan bli modigere samarbeidsprosjekter mellom avdelingene i huset. Vi kan ikke si at vi til nå har sett at potensialet i fusjonen er tatt ut i form av sjangeroverskridende uttrykk.

### **5.4.3 Relevans**

For Kilden og for Agder Teater har det vært viktig å etablere et godt forhold til publikum og fylle salene i huset. Publikumstallene så langt indikerer at man har lyktes med dette.

Strategien for å nå ut til store deler av befolkningen har vært å satse bredt gjennom enkeltproduksjoner, ikke en bred vifte av produksjoner. De store musikalene skal bringe inn store publikumsgrupper, de skal også bidra til senke terskelen til Kildens og Agder Teaters øvrige tilbud. Panelet er ikke overbevist om at strategien om å bygge publikum gjennom musikalene vil ha den ønskede smitteeffekten på andre typer produksjoner i framtida.

I arbeidet for å nå aktuelle målgrupper bruker Agder Teater publikumsundersøkelser, og teatret spesifiserer hvilke målgrupper som finnes for hvert prosjekt. Teatret bestreber seg på å

synliggjøre forestillingenes relevans for målgruppene. Gjennom samarbeidet rundt Kilden Dialog når Agder Teater ut til publikumsgrupper som er lite kjent med scenekunst fra før.

Vurderingen av kunstnerisk relevans må ta utgangspunkt i Kildens kunstneriske idé: *å skape teatermusikkoperaopplevelser som ikke kan bli til noe annet sted*. Panelet ser med interesse på Kildens visjon om å skape ny scenekunst i skjæringspunktet musikk, opera og teater. Agder Teaters valg om å gå inn i dette forpliktende samarbeidet er modig. Det er så vidt panelet kan se ingen andre teatre i Norge som har valgt å spesialisere seg innen en så definert sjanger. Panelet kan ikke utelukke at det kan fungere med et musikkteater i Kristiansand, men mener å se at det til nå har ført til begrensninger for valg av repertoar og mangfoldet i tilbudet til publikum. Panelet har sett forestillingen *Det perfekte liv*, som teatersjefen holder fram som eksempel på en ny vei i musikkteatersjangeren. Forestillingen hadde en åpenbar relevans for publikum, men framsto ikke som spesielt nyskapende. Panelet vil likevel framheve at vi har sett kunstneriske nyvinninger gjennom dramatikerprosjektet, og interessante kunstneriske grep, som i forestillingen *Jeg kommer tilbake i kveld*.

#### **5.4.4 Effektiv ressursutnyttelse**

Det at Agder Teater i 2012 gikk over fra å være et selvstendig produserende teater til å være en avdeling i Kilden, har vanskeliggjort panelets arbeid med å finne sammenlignbare tall innen økonomi og produksjon for evalueringsperioden. Når så mange av oppgavene løses i felles avdelinger og så mye av ressursene ligger i felles funksjoner, blir det på mange måter vanskelig å vurdere ressursutnyttelsen i Agder Teater isolert sett. Panelet mener departementet bør vurdere om det ikke også er behov for en evaluering av Kilden som samlet organisasjon.

Styret har det overordnede økonomiske og strategiske ansvaret for Kilden, og det er styrets ansvar å sørge for at det finnes en samlet strategiplan som ivaretar helheten ved Kildens virksomhet. Det ble utarbeidet en felles kunstnerisk strategiplan for Kilden i 2010. Denne planen ble prolongert i 2014 og 2015. Ut fra den dokumentasjonen panelet har fått, kan ikke dette regnes som en helhetlig strategiplan. Den dekker kjernevirksomheten med produksjon, strategisk programmering, målgrupper mv, men mangler et så viktig område som vedlikehold og ivaretagelse av huset.

Panelets mandat har vært å evaluere Agder Teater. Når panelet peker på mangler ved en overordnet strategiplan for Kilden, er det fordi panelet ser at dette vil kunne gå ut over teatret. Panelet spør seg dessuten om ikke Kilden og Agder Teater er noe på etterskudd i arbeidet med en ny plan. Etableringsfasen er over, og virksomheten risikerer å ikke møte godt nok forberedt med tanke på viktige veivalg framover. Sjefsskifte i teatret i 2014 og i Kilden i 2015 kan være en del av forklaringen på hvorfor dette arbeidet ikke har vært prioritert, men panelet etterlyser styrets tydelige grep her.

På mange måter ser det ut til at etableringen av Kilden har resultert i en vellykket organisasjon og styringsstruktur. I dialogen med ledelsen i Agder Teater kommer det fram en sterk lojalitet og eierforhold til organisasjonen Kilden. De sier selv at driftsformen i Kilden har gitt en mer effektiv totaldrift enn summen av de tidligere institusjonene hver for seg.

Fellesfunksjonene har bidratt til kostnadseffektivitet og er samarbeidsfremmende, og teatret mener selv at det etter fusjonen står langt bedre rustet til å kunne produsere teater på høyt profesjonelt nivå.

Panelet har merket seg at det ser ut til å være gode planleggingsrutiner og styring gjennom produksjonen. Kildens organisasjonsmodell kan likevel innebære mer omstendelige og lengre beslutningsprosesser ettersom flere avdelinger er involvert og det kommer inn et ledd over teatersjefen som skal ta den endelige beslutningen. Kilden har en lang planleggingshorisont med tydelige krav til alle involverte ledd og med faste milepæler gjennom prosessen. Dette for å sikre at økonomiske og kunstneriske overraskelser unngås. Alle produksjoner evalueres med utgangspunkt i rammedokument og prosjektmandat. I tillegg evalueres ressursutnyttelsen per avdeling.

Programmering av saler skjer i fellesskap mellom alle avdelinger. Når det er plass, leies lokaler ut til andre arrangement. Panelet har i samtaler fått bekreftet at det med dagens rammer ikke er økonomisk grunnlag for kontinuerlig teaterdrift gjennom et helt år. Hvis Kilden skal ha en drift som utnytter kapasiteten i salene, må det altså skje gjennom annen virksomhet, som f.eks. utleie. Gjør Kilden seg avhengig av den form for ekstern inntekt, kan det på sikt oppstå en uheldig konkurransesituasjon for den kunstneriske aktiviteten.

Da Agder Teater gikk inn som en avdeling i Kilden i 2012, hadde det med seg et samlet offentlig tilskudd på ca. 51 mill. kroner og en ambisjon om kontinuerlig teaterproduksjon. Som det er påpekt over (og i punkt 5.4.2), ser det ut til at programmeringen innebærer en ressursprioritering som gjør at denne ambisjonen ikke kan nås. En programmering som gir fornuftig ressursutnytting av saler og produksjonsapparat, kan komme til å gå på bekostning av teaterkunsten.

Det synes som Kilden har god kontroll på sin økonomi i evalueringsperioden. Positive årsresultater siden oppstart i 2012 har gitt god oppbygging av egenkapitalen. Resultatene støtter opp om ledelsens egen oppfatning av at de økonomiske og organisatoriske forutsetningene som ble lagt for etableringen av Kilden, er godt innarbeidet som en effektiv driftsform for Kildens virksomhet. Etablering av Kilden Dialog og Kilden Digital leses som en effektiv måte å håndtere viktige områder som må ivaretas ved en kunstinstitusjon. Egne enheter bidrar til at dette arbeidet får særskilt oppmerksomhet og styrker gjennomføringsevnen.

Panelet sitter igjen med et inntrykk av mange positive effekter av fusjonen når det gjelder ressursutnyttelsen. Gjennom fusjonsprosessen har Agder Teater utvist omstillingsevne. Selv om panelet har vært kritisk til mangelfulle strategidokumenter, har vi også forståelse for det teatret selv sier: *I evalueringsperioden har hovedstrategien i hovedsak handlet om flytting, sammenslåing, vekst og kompetanseheving. Strategiarbeidet har handlet om hvordan en på best mulig måte kan utnytte mulighetene som ligger i fusjonen.*

## 6 Teatret Vårt

### 6.1 Kort presentasjon av teatret

Teatret Vårt er regionteater i Møre og Romsdal. Teatret ble etablert i 1972, og turnerer i hele fylket. I 2010 opprettet teatret en barneteateravdeling i Ålesund, lokalisert i Arbeideren, under navnet Barneteatret Vårt.

Siden 2012 har teatret holdt til i kulturbygget Plassen, sentralt i Molde, sammen med Molde bibliotek, Molde International Jazz Festival, Bjørnsonfestivalen og Møre og Romsdal kunstsenter. Teatrets hovedsal har 207 seter.

Driftstilskudd fra staten var på 26,6 mill. kroner i 2014. Kommunalt og regionalt driftstilskudd var på 11,4 mill. kroner, andre offentlige tilskudd var 5,9 mill. kroner mill. kroner, billettinntekter 2,2 mill. kroner og andre inntekter 5,9 mill. kroner.

Samlet antall publikum i 2014 var ca. 40 000.

Teatret Vårt sier om seg selv: ”Vi formidler egenprodusert scenekunst i mange ulike uttrykk og format, med mål å nå ut til alle aldersgrupper og samfunnslag. Vi utgjør Møre og Romsdal fylkes eneste profesjonelle produksjonsmiljø for scenekunst og er et kompetansesenter for spesialisert fagkunnskap innenfor en lang rekke yrkesgrupper knyttet til teaterproduksjon. Vi tar vare på rollen vår som formidler på de mindre stedene og opprettholder turnéaktiviteten vår. Vårt bidrag til kulturtilbudet i Møre og Romsdal er viktig. Vi jobber ambisiøst med å presentere publikum for moderne teater med moderne fortellinger. Samtidig som vi forvalter norsk og europeisk kulturarv i vår omsetting av klassikerne. Derfor avspeiler repertoaret vårt både de eviggyldige og det tidsspesifikke.”

### 6.2 Årlig rapportering og teatrets egen vurdering

**Kvantitative måleindikatorer, mål 1 – et profesjonelt tilbud av teater-, opera, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet**

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall forestillinger</b>	390	284	356	470	375
<b>Forestillinger på egen scene/fast arena</b>	172	187	244	282	221
<b>Forestillinger på turné i Norge</b>	196	154	134	214	175
<b>Forestillinger i utlandet</b>	0	0	4	0	1
<b>Forestillinger rettet mot barn og unge</b>	196	154	134	214	175



	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
Transmisjoner	0	0	0	0	0
Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken	127	15	50	89	70

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Med referanse til tabellen over kommenterer Teatret Vårt selve begrepet “forestilling” og viser til at dette på et moderne teater kan dekke svært forskjellige format og forskjellig ressursbruk. Samboerskapet med de andre kunstinstitusjonene på Plassen har resultert i samarbeidsprosjekter som kan ha andre format enn forestillingene. Det innebærer at elementer av scenekunstuttrykk som inngår i samarbeidsprosjekter kan være vanskelig å telle, men teatret mener disse prosjektene er viktige både for bredden i tilbudet og for forståelsen av kunstformen. De aller fleste forestillingene referer imidlertid til ordinære teaterproduksjoner.

Teatret Vårt legger vekt på at bygget Plassen inviterer til undersøkelser av mellomrommene mellom kunstformene teater, musikk, billedkunst og litteratur. En lang rekke hybridprosjekter danner grunnstammen i det som kalles et gjensidig publikumsutviklingsarbeid. Disse prosjektene passer ikke så godt inn i rapporteringsmalen, men teatret vurderer dem som svært viktige ikke bare for omdømmebygging, publikumsutvikling og synliggjøring av teatrets egenart, men også fordi de kan inneholde en kime til videre undersøkelse av scenekunstens utviklingsmuligheter.

Teatret Vårt viser ellers til en rekke samarbeidsprosjekter med bl.a. andre regionteatre, lokale, og nasjonale.

Som regionteater for Møre og Romsdal ser Teatret Vårt det som sin hovedoppgave å skape et så variert scenekunsttilbud for en så stor del av befolkningen i Møre og Romsdal som mulig. Turnéaktiviteten har økt, og teatret har som mål å tilby fire forestillinger årlig til de ti største kulturhusene. Det er også en målsetting i strategiplanen å tilby to forestillinger årlig som kan tilbys arrangører som kan ta imot forestillinger i et mindre format.

Teatret peker på at det å drive med turné er forbundet med store utgifter, men at forventningen i Møre og Romsdal er at Teatret Vårt skal komme til publikum.

I egevalueringen framheves etableringen av Barneteatret Vårt i Ålesund som en stor suksess, både kunstnerisk og med tanke på publikumsutvikling. Teatret opplyser imidlertid at en ikke har lyktes med å bruke dette som en base for å markedsføre voksenforestillingene og forbedre det åpne billettsalget for Teatret Vårt på Sunnmøre. Planene for dette forutsatte en større bemanning enn bevilgningsrammene ga.

## Kvantitative måleindikatorer, mål 2 – høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Totalt antall produksjoner</b>	14	27	29	40	28
<b>Antall egne produksjoner</b>	11	12	15	13	13
<b>Antall samproduksjoner</b>	2	4	4	4	4
<b>Antall mottatte gjestespill</b>	1	11	10	23	11
<b>Antall produksjoner rettet mot barn og unge</b>	5	8	10	8	8
<b>Antall uroppføringer</b>	4	5	3	2	4
<b>Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk</b>	0	3	7	2	3
<b>Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk</b>	2	2	6	2	3
<b>Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge</b>	1	1	3	2	2
<b>Produksjoner av ny norsk koreografi</b>	1	0	0	0	0
<b>Produksjoner av ny utenlandsk koreografi</b>	0	0	0	0	0

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

Tabellen viser antall spilte produksjoner, men ikke hvor mange av disse som er tatt med over fra forrige år.

Teatret Vårt oppgir det som en sentral del av sin identitet å drive med utvikling av ny dramatikk, og peker på at utvikling av ny norsk dramatikk og produksjoner av ny europeisk dramatikk skjer løpende både på Teatret Vårt og på Barneteatret Vårt. Som regionteater ser teatret det dessuten som en viktig del av oppdraget å presentere et bredt repertoar med nytolkninger av klassikere, noe som gir mindre plass i spilleplanen til den nye dramatikken.

Teatret viser til at det opplever arbeidet med ny dramatikk som inspirerende for skuespillerne og gjestekunstnere på teatret. Det styrker omdømmet og føles viktig, og det styrker engasjementet ved teatret.

Med utgangspunkt i at oppdraget som regionteater innebærer å presentere en så bred vifte av scenekunstuttrykk som mulig, forsøker teatret å produsere både fornyende og mer

tradisjonelle forestillinger. Teatret opplever at det er forskjeller i publikumssegmentene når det gjelder åpenhet overfor nye formater og fortellerformer, men at det ikke behøver å være motsetninger mellom fornyelse og publikumssuksess, og at ”det nye” like gjerne kan oppstå i distriktene som i urbane sentre.

### **Egenvurdering av kvalitet**

Teatret Vårt har som visjon å være regionalt kompetansesenter for profesjonell teaterproduksjon og formidling i Møre og Romsdal. Teatret skal produsere kvalitetsforestillinger. Det skal være ambisiøst og tilby sitt publikum opplevelser som er helt på høyde med det teater man kan se i hovedstaden og de større byene i Norge. Det skal ta vare på rollen som formidler av scenekunst på de mindre stedene i fylket og bevare eller øke turnéaktiviteten.

Den fysiske forankringen i Plassen og på Arbeideren i Ålesund og de nye forutsetningene dette gir teatret, tillegges stor vekt. Visjonene om Plassen som arena for møter mellom musikk, litteratur, billedkunst og teater skal prege repertoarprofilen og de valgene teatret tar. Gjensidig publikumsutvikling skal generere og motivere samarbeid mellom institusjonene i Plassen.

Repertoaret skal dessuten reflektere det overordnede oppdraget som regionteater. Siden man ønsker å lage teater som kan treffe mange forskjellige målgrupper, er mangfold det viktigste kriteriet i repertoarvalget. Teatret Vårt anser synlige lenker til aktuell samfunnsdebatt og bevisst formidlingsarbeid som viktig for å lykkes. Teatret opplever at det er god balanse i personalgruppen mellom erfaring, historikk og nye krefter. Bevisstheten om teatrets opprinnelse og fortid som et arbeidskollektiv lever fortsatt, og finnes bl.a. igjen i to årlige allmøter. På møtene er det satt i gang en verdidebatt som skal resultere i nøkkelord for intern og ekstern kommunikasjon og måten man samarbeider internt på. Det er ellers etablert en møtestruktur som bl.a. innebærer at kunstnerisk råd ved teatret møtes fire ganger årlig, ensemblemøte holdes fire ganger årlig, møte med de tillitsvalgte holdes fire ganger årlig og medarbeidersamtale for alle ansatte finner sted en gang i året.

Lokalt, nasjonalt og internasjonalt samarbeid er motivert i målene om å være et regionalt kompetansesenter for profesjonell teaterproduksjon og å presentere ulike scenekunstuttrykk. Slikt samarbeid er også motivert i teatrets publikumsstrategier. Samboerskapet i Plassen er utgangspunktet for samarbeid med regionale kulturinstitusjoner. Teatret peker på at synergieffekten av samarbeidet kommer godt fram i lokale medier og den offentlige samtalen, og er viktig for å fremme forståelse for offentlige investeringer i kulturtilbud. I det lokale nærmiljøet spiller foreningen ”Teatrets Venner” en nøkkelrolle. Dette er landets største enkeltstående teaterforening, og den bidrar sterkt til å skape kjennskap og oppslutning til teatrets aktiviteter. En årlig teaterfestival, samarbeid med bl.a. kulturskolen og det lokale næringsliv er også med på å fremme det lokale engasjementet.

Når det gjelder det regionale engasjementet, tillegges turnéaktiviteten stor betydning. I nasjonal sammenheng mener teatret det framstår som en tydelig og sterk merkevare i bransjen gjennom en programmering som inneholder smalere produksjoner og usikkert, uprøvd

materiale. Viktigst i det internasjonale samarbeidet er deltakelse i det europeiske nettverkssamarbeidet Platform SHIFT+, som dreier seg om teater for unge.

Teatret har i dag tre fast ansatte skuespillere. Ansettelser gjøres så langt som mulig på årskontrakt istedenfor stykk-kontrakt siden dette anses å gi bedre mulighet for å utvikle dynamikk i ensemblet. Det gjør det også enklere å få til mindre samarbeidsprosjekter med de andre institusjonene på huset. Teatret ansetter løpende kunstnere i prosjekt. For å skape en bredde i scenekunstuttrykket som presenteres, men også for å stimulere skuespillerne på huset best mulig, forsøker en å trekke til seg regissører som jobber veldig forskjellig. Teatret har ikke fast dramaturg, men kan hente inn nødvendig kompetanse gjennom prosjektdramaturg. Barneteatret Vårt har egen kunstnerisk leder som oppgis å ha et sterkt europeisk nettverk og stor kunstnerisk kompetanse.

I egevalueringen sier Teatret Vårt: ”I samspillet med omverdenen skjer en løpende evaluering av kvaliteten på det vi produserer. Det ligger i teatrets natur. Publikum liker eller liker ikke. Bransjefolk liker eller liker ikke. Pressen liker eller liker ikke. Når man eksponerer seg, må man tåle at andre mennesker mener noe om en.” I tillegg til eksterne tilbakemeldinger fra publikum, scenekunstheltet og pressen gjennomføres interne evalueringer etter endt spilleperiode og gjennomført turné. Dette skjer dels gjennom noe som kalles stopp-start-fortsett-metoden, som fokuserer på den praktiske siden av prosessen, og dels i kunstnerisk råd og på ensemblemøtene. Ledergruppens vurdering skjer i lys av oppsatte suksesskriterier for hver oppsetning.

Som fylkets eneste profesjonelle teater, anser Teatret Vårt at det spiller en helt sentral rolle for kulturtilbudet i Møre og Romsdal. Teatret mener det i nasjonal sammenheng kan vise hva et moderne regionteater kan være gjennom å skape kompromissløse forestillinger som bidrar til å utforske scenekunsten og samtidig produsere et tilbud for ulike aldre og samfunnslag.

### **Kvantitative måleindikatorer, mål 3 – nå hele befolkningen**

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>SNITT 2011–14</b>
<b>Totalt antall publikum</b>	37 369	24 098	32 339	40 550	33 589
<b>Publikum på billetterte arrangementer</b>	22 077	20 903	29 404	35 706	27 023
<b>Publikum på egen scene/fast arena</b>	12 709	18 290	20 547	28 171	19 929
<b>Publikum på turnéforestillinger i Norge</b>	9 503	3 605	3 695	6 889	5 881
<b>Publikum i utlandet</b>	0	0	239	0	60
<b>Publikum på egne produksjoner</b>	27 588	15 332	25 200	32 032	25 038
<b>Antall publikum på samproduksjoner</b>	9 655	4 750	3 132	3 545	5 271

	2011	2012	2013	2014	SNITT 2011–14
<b>Publikum på mottatte gjestespill</b>	126	4 016	4 007	4 973	3 281
<b>Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge</b>	21 741	9 617	16 434	20 731	17 131
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: grunnskole</b>	15 157	0	3 912	5 490	6 140
<b>Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: videregående skole</b>	0	2 373	3 946	0	1 580

Kilde: Norsk teater- og orkesterforening

Kommentar til tabellen

For formidling av forestillinger gjennom DKS er det store variasjoner fra år til år. I tidligere år var det f.eks. elevgrupper på 300–500 samlet i kulturhus, de siste årene flere turneer for mindre barn med maksimumstall på 60–90 barn. Det store publikums- og forestillingstallet for 2011 skyldes i stor grad en liten og turnévennlig produksjon i DKS (85 forestillinger for 10 428 barn). I tillegg kommer 24 forestillinger og 4 725 turnépublikummere på *Enron*, som ble spilt i Stavanger.

Teatret Vårt har ikke egne publikumsundersøkelser og viser til initiativ for felles innsats for å utvikle mal for publikumsundersøkelser gjennom Norsk teater- og orkesterforening. Teatret er generelt fornøyd med utviklingen de siste fire årene.

Teatret viser til at mangfoldsperspektivet reflekteres i innhold og i ensembles sammensetning. Stillinger utlyses nasjonalt og ofte også i Skandinavia, Tyskland og Polen. Mangfoldet reflekteres også i sceneuttrykk. Det å være et regionteater innebærer en særlig forpliktelse til å produsere mangfoldig og inkludere alle. Produksjon av tilbud til de utvalgte målgruppene innebærer mangfold i programmeringen. Lokalisering i Møre og Romsdal fylke innebærer også språklig mangfold.

### Effektiv ressursutnyttelse

I spørsmålet om effektiv ressursutnyttelse har Plassen en helt sentral rolle. Teatret framhever at Plassen er tuftet på samarbeid og god ressursutnyttelse. Bygget eies av alle de fem institusjonene, og selve bygget har ingen ansatte. Det kunstneriske samarbeidet og koordinering gjøres av institusjonene selv, mens Teatret Vårt administrerer driften av huset.

Plassen har felles løsninger for regnskap og lønn, IT-system og kalender for booking av møterom. Institusjonene samarbeider om nettsider som gir informasjon om all aktivitet på huset.

Teatret Vårt peker på at samlokaliseringen gir flere personalressurser i et hus med gode arealer og tekniske fasiliteter. Viktig for ressursutnyttelsen er også at teatret har en liten og oversiktlig organisasjon som muliggjør enkel og god dialog mellom avdelinger og nivåer. Budsjettet brytes ned på teatrets avdelinger, og det er stort sett de faste kostnadene som er budsjettert på avdelingene.

Teatret har ingen fast ansatte instruktører eller designere. Teatersjefen har ved flere anledninger hatt regi/scenografi/kostymedesign på teatrets forestillinger. Kunstnerisk leder ved Barneteatret Vårt har gjort dramatiseringer og iscenesettelser. Mange personer har flere funksjoner. Teatret viser til at dette har gitt høy produksjonstakt uten at det har gått ut over økonomiske rammer.

De fleste administrative verktøy og kostnadene ved å administrere dem, er en del av felleskostnadene som fordeles på den enkelte institusjon. I 2013 investerte teatret i et CRM (Customer Relations Management) -system for å få bedre kvalitet, forenkling og effektivisering av kontakten med kundegrupper og samarbeidspartnere. Et nytt billettsystem, felles for alle institusjonene på huset, gjør det mulig å følge opp publikum som har kjøpt billett.

Venneforeningens bidrag er viktig også i ressursammenheng. Når venneforeningen stiller med teaterverter i forbindelse med forestillingene, går timelønnen inn i et fond som både går til billettfond for skoleklasser, stipend til ansatte ved teatret og til annen aktivitet som kommer teatret og publikum til gode.

Teatret vårt framhever at strategiplanen ligger i bunnen for alt arbeid. Dialogen opp mot styret, kunstnerisk råd, markedsavdeling/formidling og i ukentlige planmøter omhandler strategier og planer for å nå ut til publikum med kvalitetsforestillinger på en kostnadseffektiv måte. Dette følges opp bl.a. gjennom evalueringer av den enkelte produksjon.

## 6.3 Panelets vurdering

### 6.3.1 Vilje

Teatret Vårt skriver innledningsvis:

*Det er av avgjørende viktighet å se dette evalueringsarbeidet i lyset av de store omveltninger Teatret Vårt har hatt akkurat i de siste 4 årene. Perioden 2011–2014 inneholder for Teatret Vårt teatersjefskifte, ny styreleder, oppstart av Barneteatret Vårt og innflytting i et helt nytt teaterbygg. Dette setter naturligvis på ulike måter avtrykk på statistikkene våre.*

Det har altså vært flere store overordnede oppgaver og mål i evalueringsperioden, der utvikling av nytt bygg og innflytting har vært det største fysiske løftet. Opprettelsen av barneteatret i Ålesund har vært en annen stor utfordring med andre implikasjoner. I kulturhuset Plassen har Teatret Vårt inngått et samboerskap med fire andre institusjoner,

Molde International Jazz Festival, Bjørnsonfestivalen, Molde bibliotek og Møre og Romsdal kunstsenter.

Alle institusjonene i kulturhuset har bevart sin egen identitet og selvstendighet. De deler på noen funksjoner, og det er opprettet et eget selskap knyttet til drift av huset, ellers løser alle sine egne oppgaver selvstendig. Dette virker som en god modell. Det har vært en viktig del av teatrets mål og kunstneriske vilje i perioden å få huset til å fungere etter intensjonene. Og det er uten tvil et løft for teatret med de nye lokalene, som også har hensiktsmessige verkstedfunksjoner. I møte med ledelsen blir vi fortalt at Teatret Vårt er den institusjonen i Plassen som har hatt ressursmessige muskler til å dra mye av lasset ved utforming og planlegging. Samboerskapet har ført til nye muligheter for kunstneriske samarbeidsflater, som blant annet bruk av musikere fra Moldejazz i forestillinger og samarbeid med biblioteket om mindre framføringer basert på et spesielt tema eller forfatterskap.

Med Plassen har Teatret Vårt slått rot i byens sentrum. Teatret har en synlig identitet og er lett tilgjengelig i attraktive lokaler, noe som kan bidra til økt identifikasjon og følelse av eierskap for publikummet i Molde. Kafé Kurt, som teatret driver, er også et resultat av en bevisst strategi for å oppnå dette.

Egenevalueringen beskriver mange strategier og tiltak for kontakt med publikum, også utenfor forestillingsrommet. Vi ser en evne til å tenke nytt, og utvikle ideer for nye møtepunkter med publikum, som f.eks. en mentorordning som teatret tilbyr. Man kan lure på hvordan det lille teatret makter å få til alt.

Med repertoaret vil teatret favne vidt. Ledelsen framhever mangfold som viktigste kriterium for repertoarsammensetningen. Teatret Vårt har altså ikke ambisjoner om å lage forestillinger som skal treffe alle, men å ha en vifte av forestillinger som til sammen blir et bredt tilbud. På den ene side vil teatret være søkende i nye uttrykk og prøve ut sjangeroverskridende teaterformer. Teatersjefen har ambisjoner om at teateret skal være et kunstnerisk kraftsentrum i landet. Deler av repertoaret og produksjonenes bemanning er åpenbart innrettet mot utforskning og nyskaping. På den andre enden av skalaen vil teateret nå et bredere gjennomsnitt av befolkningen, om det er i julebordsesongen eller gjennom familieforestillinger som *Snekker Andersen* og *Julenissen*. Teatret Vårt viser store ambisjoner og god vilje. Spørsmålet er om alt faller på plass, og om teatret klarer å holde et nødvendig fokus på de kunstneriske prestasjonene gjennom alle aktivitetene.

Teatret sier selv at det gjerne skulle hatt flere publikummere, ikke minst i sentre utenfor Molde, og da spesielt Ålesund, som er den største byen i regionen. Teatret nevner dette som hovedprioritet framover, og etableringen av Barneteatret Vårt var tenkt som et konstruktivt framstøt. Barneteatret er plassert i et veletablert miljø i Jugendbyen, som har lange tradisjoner for teateraktivitet for barn og ungdom. Det kan være en god strategi, og det er en sympatisk tanke med desentralisert virksomhet. Samtidig kan det virke paradoksalt at når Teatret Vårt endelig har fått et flott hus, så skal Barneteatret lokaliseres utenfor. Teatret bemerker selv at det er ressurskrevende med lokalisering i to byer. Barneteatret har hatt en ukonvensjonell tilnærming til publikum, med mindre og formmessig utforskende forestillinger, som panelet

har hatt glede av å overvære. Dette viser tydelig at å skape teater for barn er forenlig med en genuin kunstnerisk vilje.

Teatret Vårt utfordrer sitt publikum, også i produksjoner for voksne, og tar kunstneriske sjanser mange andre teatre ikke tar. Det setter opp klassikere med instruktører som krever mye av publikum. Det skaper nye prosjekter og henter fram uprøvde tekster som ikke er spesielt lett tilgjengelige. Teatret vil delta i samfunnsdebatten og bidra med nye perspektiver. Ikke alt er like vellykket, og mye får sprikende mottakelse, men det viser vilje og mot.

### **6.3.2 Evne**

Teatret Vårt har utviklet seg fra et allmøtestyrt teater til dagens modell med teatersjef. Selv etter at allmøtestyringen ble avvirket, hadde ensemblet fortsatt en viktig rolle når det gjaldt å prege og profilere teatret. Nå har teatret kun tre faste i ensemblet, noe som åpenbart vil ha betydning for prosessene i den kunstneriske utviklingen. Panelet opplever Teatret Vårt som et attraktivt sted å jobbe, selv om teatersjefen opplyser at det er vanskelig å få skuespillere i lengre engasjement. Når teatret nå har en modell som kan ligne på et prosjektteater, er det helt avhengig av å tiltrekke seg sterke kunstneriske krefter for hver enkelt produksjon. I noen produksjoner har panelet sett at teatret har klart å samle gode kunstneriske team, i andre har det ikke vært like vellykket. I en produksjon er det mange kunstneriske funksjoner som er avgjørende for resultatet. Dagens teatersjef går selv fra tid til annen inn i kunstneriske roller i produksjonene ved teatret – som scenograf, kostymedesigner, oversetter og regissør. Det bør ikke være ressursmangel eller økonomiske prioriteringer som ligger til grunn for dette.

Panelet har merket seg at tekstene i den nye dramatikken har vært kritisert i flere anmeldelser, at tekstene burde ha vært bedre utviklet i forestillingene. I samtale med panelet kommenterer teatersjefen dette, og sier at poenget nettopp har vært å være i prosess med teksten som ett av flere elementer i forestillingsutviklingen. Panelet tenker at det da vil være ekstra viktig å ha god kvalitetssikring, for eksempel gjennom mer dramaturgbistand. Det er viktig med nok fagfunksjoner til å holde god kunstnerisk dialog rundt produksjonene. Panelet mener at teatret må sikre høy kvalitet i alle ledd, og at det kan være problematisk hvis noen funksjoner utelates.

I møte med ledelsen tok panelet opp at Teatret Vårt har mange aktiviteter utenom forestillingsproduksjon. Spørsmålet var om dette kan gå utover den kunstneriske kvaliteten i kjernevirksomheten eller om det kan bli et problem i form av slitasje på de menneskelige ressursene i den lille organisasjonen. Både teatersjef og direktør slo da fast at de nå hadde nådd et tak for aktivitetsnivået.

Barneteatret Vårt i Ålesund ble et nytt og hyggelig bekjentskap for panelet. Med sin helt bevisste repertoarpolitikk, med satsing på ny norsk dramatik, dramatiseringer av kjent barnelitteratur og satsing på moderne europeisk dramatik for barn, opplever vi at barna i regionen har et tilbud tilpasset dem, egnet for turné, modig og nyskapende.



### 6.3.3 Relevans

Teatret Vårt jobber bevisst med å nå nye publikumsgrupper. Teatret sier selv at det tradisjonelle kjernepublikummet har nådd en viss alder, og at det er behov for å nå yngre mennesker. Teatret Vårt har derfor blant annet henvendt seg til det de kaller *hjemflyttere*, unge voksne som flytter hjem etter at de har bodd andre steder og blitt vant til et bredt kulturtilbud. Som eksempel på en vellykket forestilling nevner teatret *Mor for enhver pris*, om fertilitetsbehandling og surrogati, som var laget spesielt med tanke på hjemflytterne. Det kunne vært interessant å vite hvor stort publikumspotensial det er i denne gruppen, men det er ikke gjennomført publikumsundersøkelser ved Teatret Vårt. Besøkstillene indikerer imidlertid at Teatret Vårt når sitt publikum. 2014 topper statistikken for samlet antall besøkende, med størst utslag i publikum for produksjonene på egen scene.

I produksjoner som *Mor for enhver pris*, *Til Kongo* og *Blendahvitt* tar teatret for seg aktuelle temaer som kan være relevante for et yngre publikum. At teatret fanger opp temaer i samfunnsdebatten, er interessant, men det vil alltid være avgjørende hvordan teatret klarer å behandle slike problemstillinger i en kunstnerisk kontekst. Panelet har ikke sett disse forestillingene, og kan derfor ikke vurdere den kunstneriske kvaliteten

Teatret Vårt kan i evalueringsperioden vise til 12 uroppføringer av norsk samtidsdramatikk og 12 oppføringer av utenlandsk samtidsdramatikk. Dette er imponerende for et regionteater på størrelse med Teatret Vårt. Her følger teatret opp målsettingen om å være et moderne teater med moderne fortellinger. Barneteatret Vårt står for fem av urpremierene, og panelet ser dette som en konsekvens av den målbevisste satsingen på teater for barn.

Av forestillinger basert på utenlandsk samtidsdramatikk, har panelet sett *Pusterom* og *Det merkelege som hende med hunden den natta*. Panelet undrer seg over at Teatret Vårt ikke setter et klarere kunstnerisk avtrykk på *Det merkelege som hende med hunden den natta*. Det virker som om versjonen til Teatret Vårt ligger veldig nært den engelske originalversjonen både i scenografi, regi og spillestil. Her bør man kunne forvente mer fra Teatret Vårt, som har uttalt at det ønsker å være et av de viktigste kunstneriske teatrene i Norge.

### 6.3.4 Effektiv ressursutnyttelse

Teatret Vårt har en strategiplan for perioden 2012–2016, som samsvarer med teatersjefens åremålsperiode. Strategiplanen er konkret, hvert hovedmål angir konkrete resultatmål som gir grunnlag for å angi måloppnåelse. Strategiplanen presenteres for styret i oktober/november hvert år sammen med neste års budsjett. Styret mottar kvartalsvise regnskapsrapporter med prognose for resten av året. Gjennom strategiplan og styrets årshjul mener panelet at styringen av teatret på overordnet nivå er godt ivaretatt.

Panelet synes teatret har en fornuftig tilnærming til organiseringen av det kunstneriske arbeidet ved å ikke bygge opp en tung hierarkisk struktur. Med en enkel organisasjonsoppbygging og mange uformelle kontaktflater er det imidlertid viktig at ansvars- og myndighetsdelingen er tydelig kommunisert internt. Dette kan testes gjennom en medarbeiderundersøkelse. Vi har tidligere kommentert manglende publikumsundersøkelser,

og Teatret Vårt kan nok generelt være mer metodisk for å få fram dokumentasjon og analyser som grunnlagsmateriale i beslutningsprosesser.

Teatret Vårt er et turnerende teater, og det er bevisst på fordelingen av ressurser mellom forestillinger i Molde og resten av fylket. Alle produksjonene evalueres både kunstnerisk og administrativt.

At Barneteatret Vårt drives i egne lokaler i Ålesund, er mer ressurskrevende enn om det hadde vært samlokalisert med Teatret Vårt i Molde. Panelet ser imidlertid at plasseringen i Ålesund kan være godt begrunnet ut fra andre hensyn.

Teatret Vårt er den største av fem eiere av kulturbygget Plassen. Molde Kulturbygg AS eier huset, mens Molde Eiendom KF er ansvarlig for teknisk drift, og Teatret Vårt administrerer den øvrige driften av huset. Dette synes å være en hensiktsmessig organisasjonsform både med hensyn til god ressursutnytting i den daglige driften og med tanke på forvaltning av bygningsmassen.

Samboerskapet i Plassen har som et av sine premisser å utnytte synergieffekter. En slik synergieffekt er skapt gjennom felles håndtering av billettsalg, IT-system og andre støttefunksjoner. Etter panelets vurdering er dette effektive løsninger som bidrar til å styrke det administrative apparatet rundt kunstinstitusjonene.

I perioden har det resultatmessig vært både underskudd og overskudd. Totalt sett har det vært en økning av egenkapitalen med 1,4 mill. kroner. Gjennom disse tallene viser teatret at det har god kostnadskontroll.

Teatret har nådd sitt publikumsmål i 2014 med 40 000. Samtidig har billettinntektene økt fra 1,3 mill. kroner til 2,2 mill. kroner i 2014. Det viser at målene i strategiplanen har vært realistiske, og at det målrettede arbeidet ved teatret har gitt effekter.

## **7 Panelets sluttkommentar**

De tre teatrene som omfattes av denne rapporten, utnytter ressursene sine svært godt. På ulikt vis har de tilpasset seg tidens krav, og bygget organisasjoner som forvalter tildelingene på en ansvarlig måte. Dette er viktig, men det er selvsagt ikke det som er avgjørende for om teatrene virkelig blir viktige.

Det er lenge siden teatersjef Claes Gill kunne slippe unna med fortellingen om en bunke bilag som ble snappet og slukt av en sirkuselefant. I dag ville han vel mistet jobben lenge før bilagene ble så etterspurte. Men i vår kompliserte verden er oppdraget stadig like ”enkelt”: Det skal skapes kunst som er relevant. Det vil si teater som betyr noe for menneskene i tiden. Publikum trenger ikke teatret for å få bekreftet det de vet. Repetisjon er stillstand. Jo, gjenkjennelse er viktig, men det er først i møtet med det vi ikke ante at vi visste, eller ikke

trodde at vi kunne fornemme, at kunsten når oss der vi trenger det. Det vet selvsagt teatersjefene, men gjennom evalueringsprosessen har utvalget måttet minne seg selv på dette. Når vi nå har prøvd å bore oss litt inn i driften ved disse tre teatrene, så slår det oss at dagens teaterledere skal evne mye. Med alle forventningene til teatrene som moderne ”kunstbedrifter” må det være krevende å holde blikket på det avgjørende. Og vi spør oss om teatrene kan ta seg nok rom for å fange det uforutsette? Panelet vet ikke svaret, men vi vet at det er mye lettere å telle hoder og kroner enn vesentlige øyeblikk. Og det er summen av det siste som virkelig betyr noe i teatret.

### Vedlegg

Evalueringsskjema

### Lenke til rapport og egnevalueringer

[www.regjeringen.no/kudrappporter](http://www.regjeringen.no/kudrappporter)

### Kilder

Teatrenes egnevaluering/svar på evalueringsskjemaene

Møter med teatrene

Årsmeldinger

Kritikker av forestillinger ved teatrene for perioden 2010-2013

Strategiplaner

### Ønskekvistmodellen

Jørn Langsted, Karen Hannah, Charlotte Rørdam Larsen: *Ønskekvisten, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk*, Klim 2008

## Evaluerings skjema – teatre

### Innledning – kort presentasjon av teatret.

Hvordan vil dere kort beskrive teatret? Hva er teatrets viktigste kjennetegn, teatrets profil? Og hva er det viktig å fortelle om teatrets situasjon akkurat nå?

### 1. Et profesjonelt tilbud av teater- opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet

#### 1.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Formidle scenekunst på egen scene og på turné.*

#### 1.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

1.3 Oppsummering av rapportering den siste fireårsperioden om samproduksjoner og samarbeid med andre scenekunstinstitusjoner og grupper.

1.4 Teatrets beskrivelse av sitt eget bidrag når det gjelder det overordnede målet om tilbud over hele landet.

1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

### 2. Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

#### 2.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorerne under resultatmålet *Et allsidig repertoar.*

#### 2.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

2.3 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

2.4 Hvordan har teatret arbeidet i den siste fireårsperioden for å utvikle ny norsk dramatik?

2.5 Hvordan reflekterer teatret rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumssuksess?

2.6 Egenvurdering av kvalitet

*Evaluerings spørsmålene under pkt. 2.6 er utformet etter Ønskevistmodellen. Ønskevistmodellen gjør sin vurdering av kunstnerisk kvalitet som et samspill mellom **vilje**, **evne** og **relevans**. En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom», en refleksjon over egen situasjon til beste for teatret og publikum.*

## **Vilje (engasjement/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm)**

2.6.1. Hva vil dere med teatret? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for teatret? Hva er bestemmende for repertoarprofilen?

Eksempelvis: Hvordan kommer visjonene konkret til uttrykk i repertoaret? I de enkelte produksjonene? I øvrige kunstneriske aktiviteter ved teatret? Hva gjør dere for å bidra til å sikre en løpende utvikling av de kunstneriske visjonene? Hvilke faktorer utover de kunstneriske visjonene spiller inn på repertoarvalget? Er det barrierer i eller utenfor teatret som hindrer dere i å virkeliggjøre de kunstneriske planene og intensjonene fullt ut?

Nevn gjerne eksempler på vellykkede og mindre vellykkede produksjoner som kan belyse spørsmålet.

2.6.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor teatret?

Eksempelvis: Hvordan samarbeider dere om den kunstneriske linjen og hvordan kommuniserer dere internt om kunstneriske valg? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av samarbeidet og samtalen internt? Finnes det prosesser for evaluering av, og refleksjon om, teatrets praksis? Eventuelt også i styresammenheng? I hvilken grad og hvordan sikres de kunstnerisk ansatte ved teatret faglig påfyll og videre-/etterutdanning?

2.6.3 Hva gjør dere på teatret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Eksempelvis: Hvilke ambisjoner har dere om utadrettet samarbeid? Lokalt? Regionalt? Nasjonalt? Internasjonalt? Hvilke lokale, regionale, nasjonale og internasjonale samarbeidspartnere vil dere gjerne etablere tettere kontakt med? Hvilke konkrete initiativ tar dere til samarbeid? Med hvem? Om hva?

## **Evne (kunnskap/ferdigheter/håndverk/profesjonalitet/personlig preg/magi)**

2.6.4 Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Eksempelvis: Endringer i de siste årene? Hvordan utfordrer, utvikler eller perfektionerer dere disse sjangrene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse sjangrene og aktivitetene med på å markere teatrets profil? Hvordan harmonerer de siste års produksjoner med det som dere gjerne vil oppnå kunstnerisk?

2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i forhold til teatrets forestillinger og aktiviteter? Hvilken kompetanse savner dere? Og hva betyr det for de kunstneriske mulighetene? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av kunstnerisk og annen faglig kompetanse? Hvordan utfyller styrets kompetanse eventuelt teatrets kompetanse her?

2.6.6 Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

Eksempelvis: Hvordan formidler dere teatrets særegne profil uten å gå på akkord med deres egne teaterfaglige krav og balanserer dette slik at dere kan bevare forventningen hos publikum og omverden? Strategier, tiltak?

## **Relevans (nødvendighet/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/øyenåpnende effekt)**

### 2.6.7. Hvilke målgrupper har dere?

Eksempelvis: Hvorfor er nettopp disse målgruppene viktig for teatret? Hvordan arbeider teatret med å formidle sine aktiviteter til disse målgruppene? Hva gjør teatret for å skape publikumsutvikling og for å nå nye målgrupper? Hvordan ser teatret på sin rolle når det gjelder å ta pulsen på samtida og sette dagsorden?

### 2.6.8 Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrev-bestemte rammene for teatret?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene i forhold til å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og ideer som dere har? Hvilke kunstneriske utviklingspotensialer vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det? Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker teatrets kunstneriske relevans?

### 2.6.9 Hvordan vil dere karakterisere teatrets betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst?

Eksempelvis: Hvordan oppfatter og plasserer dere teatret i forhold til andre teatre og kulturlivet i det hele tatt, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvordan vil dere vise og opprettholde teatrets kunstneriske relevans?

## **3. Nå hele befolkningen**

### 3.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

Tall de siste fire år (tabell fra NTO) for resultatindikatorene under resultatmålet *Formidle scenekunst til et bredt publikum*, resultatmålet *Tilbud til barn og unge* og resultatmålet *Tilbud til andre særskilte grupper*.

### 3.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

### 3.3 Har teatret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen her?

### 3.4 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

## **4. Større mangfold**

4.1 Hva innebærer kravet til mangfold og inkludering for dette teatret? Med utgangspunkt i den sammenhengen institusjonen befinner seg i: Hvilke målgrupper, hvilke inkluderings- og mangfoldsperspektiv er særlig aktuelle – publikumsmessig og kunstnerisk?

4.2 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold? Hva har dette resultert i så langt? Hvilken rolle spiller styret i denne sammenhengen?

4.3 Kjønnsløst. Tabell som viser utviklingen de siste fire år. Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

## 5. Effektiv ressursutnyttelse

5.1 Omtale av rapportering de siste fire år på resultatmålene *Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse, Systematisk egnevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan, God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr og Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene.*

5.2 Videre spørsmål til egnevaluering av god ressursutnyttelse

- Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot? Samlet? For den enkelte produksjon? Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?
- Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.
- Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egnevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?
- Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes? Eksempelvis: forhold mellom ressursbruk til de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

5.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

## 6. Særskilte problemstillinger

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

## 7. Arbeidet med denne egnevalueringen

Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egnevalueringen?  
Beskriv prosessen og hvem som har deltatt.





Publikasjonskode: V-0979 B  
Trykk: DSS - 06/2015 - opplag 200