



Rapport 918

Evaluering av Riksteatret

Vurdering fra et fagpanel

MELANIE FIELDSETH, ANETTE THERESE PETTERSEN, PER STÅLE KNAR-
DAL, MARIA UTSI, ÅSNE DAHL HAUGSEVJE OG OLE MARIUS HYLLAND

Tittel: Evaluering av Riksteatret

Undertittel: Vurdering fra et fagpanel

Rapport nr.: 918

Forfatter(e): MELANIE FIELDSETH, ANETTE THERESE PETTERSEN, PER STÅLE
KNARDAL, MARIA UTSI, ÅSNE DAHL HAUGSEVJE OG OLE MARIUS
HYLLAND

Dato: 26. juni 2025

ISBN: 978-82-336-0808-8

ISSN: 2703-7894

Prosjekt: Gjennomgang av Riksteatret

Prosjektleder: Ole Marius Hylland

Oppdragsgiver(e): Kultur- og likestillingsdepartementet

Telemarksforsking
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf.: +47 35061500

Forord

Denne rapporten presenterer en evaluering av Riksteatret for perioden 2018-2023. Evalueringen er gjennomført på oppdrag for Kultur- og likestillingsdepartementet. Parallelt med evalueringen har Telemarksforskning arbeidet med en overordnet gjennomgang av Riksteatret (Hylland et al. 2025), og disse to rapportene skal ses i lys av hverandre. Denne evalueringen er først og fremst gjennomført av et kunstfaglig panel, bestående av Melanie Fieldseth, Annette Therese Pettersen, Per Ståle Knardal og Maria Utsi. Telemarksforskning har vært ansvarlig for tilretteleggingen av arbeidet til panelet og hatt det redaksjonelle ansvaret for teksten. Det er panelet som har skrevet og er ansvarlig for de faglige vurderingene som denne rapporten inneholder, både når det gjelder vurderingene av effektiv ressursbruk og vurderingene av kunstnerisk kvalitet. Telemarksforskning, ved Ole Marius Hylland og Åsne Dahl Haugsevje, har skrevet det meste av kapittel 1 og 2, som beskriver bakgrunn for, organisering av og kunstnerisk produksjon ved Riksteatret.

Vi takker for god hjelp fra Riksteatret i arbeidet med denne evalueringen, og en særlig takk rettes til panelet for et lærerikt og produktivt samarbeid.

Bø, 27. juni 2025

Ole Marius Hylland

Prosjektleder

Innhold

Forord.....	3
1. Innledning	6
1.1 Om Riksteatret.....	6
1.1.1 Etableringen av Riksteatret.....	6
1.1.2 Kulturpolitiske mål og Riksteatrets relasjon til Kulturdepartementet	8
1.1.3 Organisering.....	9
1.2 Om å være en etat og om etatsstyring.....	10
1.3 Økonomi.....	11
1.4 Mandat for evalueringen.....	12
1.5 Panelets forståelse av evalueringen.....	13
1.6 Hvordan panelet har jobbet med Ønskekvistmodellen	14
1.7 Om panelets forståelse av effektivitet og ressursutnyttelse	15
1.8 Om arbeidet i panelet	18
1.9 Om rapporten og rapportens struktur	18
2. Kunstnerisk produksjon	19
2.1 Repertoar	19
2.2 Kunstnerisk infrastruktur.....	22
3. Effektiv ressursutnyttelse	25
3.1 Om effektivitet.....	25
3.2 Vurdering av ressursutnyttelsen	26
3.3 Riksteatrets egne vurderinger om effektivitet	30
4. Kunstnerisk vurdering	32

4.1	Repertoarvalg	32
4.2	Produksjonsform og samarbeid	34
4.3	Kunstfaglig kompetanse	36
4.4	Sceniske og dramaturgiske valg	37
4.5	Pandemi	38
4.6	Oppsummering	39
4.6.1	Publikum	39
4.6.2	Lokal forankring og relevans	40
4.6.3	Kunstnerisk handlingsrom	41
5.	Helhetlig vurdering	44
	Referanser	46

1. Innledning

I St.meld. nr. 32 (2007–2008) *Bak kulissene* varslet Kulturdepartementet innføring av periodiske evalueringer på musikk- og scenekunstheltet. Evalueringene inngår i departementets ordinære system for mål- og resultatvurdering på musikk- og scenekunstheltet. Den eneste gjenværende statsstøttede scenekunstorganisasjonen som ikke er evaluert, er Riksteatret. Denne rapporten presenterer en evaluering av Riksteatret for perioden mellom 2018 og 2023. Den er gjennomført av et fagpanel bestående av Maria Utsi, Melanie Fieldseth, Anette Therese Pettersen og Per Ståle Knardal. Evalueringen er tilrettelagt av Telemarksforsking, som også har deltatt i enkelte av samtalene til fagpanelet.

1.1 Om Riksteatret

I dette første delkapitlet gir vi en kortfattet presentasjon av hva som ledet fram til etableringen av Riksteatret, og hvilke mål som ligger til grunn for virksomheten. Deretter går vi gjennom Riksteatrets organisering og administrasjon samt presenterer noen overordnede tall for virksomheten. I dette inngår en gjennomgang av hvilket styringssystem teatret er en del av. Senere i kapitlet omtaler vi mandatet for evalueringen, hvordan evalueringen er gjennomført samt empiri og prinsipper som ligger til grunn for analysene.

1.1.1 Etableringen av Riksteatret

I juli 1949 rapporterte mange av landets aviser den følgende NTB-notisen fra Kirkenes:

500 mennesker var til stede i kinosalen på Kirkenes søndag kveld, da Riksteatret hadde Norges-premiere på sin virksomhet under egen ledelse. Teatret spilte «En reise i natten» av Sigurd Christiansen, og skuespillerne, som i et par dager har oppholdt seg i Kirkenes for å gjøre alt klart til premiøren, løste sin oppgave strålende. (f.eks. Nationen, 19. juli 1949)

Det er en lang og sammensatt historie som leder frem til opprettelsen av Riksteatret i 1948 og den første premieren sommeren 1949. Den har blant annet en bakgrunn i et aksjonsutvalg for teater som ble opprettet i 1934 (jf. Mangset og Hylland 2018; Frisvold 1980), som var et forsøk på et redningstiltak for norske teatre. Disse teatrene hadde siden midten av 1920-tallet hatt svært vanskelige vilkår. Flere teatre hadde blitt lagt ned, og andre teatre hadde store økonomiske utfordringer. «Det står om livet», skrev utvalget (Frisvold 1980, s. 34). I etterkant av dette aksjonsutvalget ble det foreslått for kirkeminister Knut Liestøl at han burde nedsette en «teaternevnd», inspirert av en tilsvarende Teaterkommission i Danmark. Forslaget ble tatt til følge, og i januar 1935 ble 12 medlemmer utnevnt som medlemmer av Teaternevnden, under

ledelse av Harald Grieg, forlagssjef og statens representant. Med dette utvalget ble det beskrevet et kulturpolitisk rammeverk for de norske teatrene.

Nemnden beskrev forholdet mellom offentlige myndigheter og scenekunsten på følgende måte:

For den norske stat er det derfor en plikt, som ikke lenger er til å komme utenom, å skaffe norsk teater en økonomisk støtte, som ikke bare er fast, men også så rummelig at vår **scenekunsts** eksistens virkelig kan sies å være trygget. Men selvsagt må en slik støtte ikke gis uten at der til gjengjeld stilles strenge krav til teatrene. Først og fremst må deres innsats ligge på et høit kunstnerisk nivå. Men et hovedvilkår må det også være, at scenekunsten organiseres slik at den når ut til hele vårt folk i den utstrekning det i våre dager overhodet er mulig. Den dramatiska kunst bør ikke lenger være noe privilegium hverken for bestemte, økonomisk heldig stillede samfundsklasser, eller for befolkningen i våre største byer (sitert i Frisvold 1980, s. 56).

Nemnden foreslo seks konkrete virkemidler for en ny, offentlig teaterpolitikk (Frisvold 1980, s. 57):

- Statsstøtte til Nationaltheatret, Den Nationale Scene, Det Norske Teatret og Folketeatret
- Offentlig styrerepresentasjon
- Etablering av Riksteatret som statlig institusjon
- Opprettelse av toårig teaterskole
- Opprettelse av Statens Teatteråd
- Innføring av teaterlov

Forslagene fra Teaternevnden ble positivt mottatt i Stortinget, og i sin innstilling til nevndens forslag skriver Kirke- og undervisningsdepartementet at

Departementet slutter seg videre til Teaternevndens forslag om opprettelse av et Riksteater i det vesentlige efter de i nevndens innstilling optrukne linjer. Som nevnden selv bemerker trenger planene nøiere utfordring og forberedelse, hvorfor Riksteatret neppe vil kunne settes i virksomhet i kommende termin (...) (St.prp. nr. 1. Tillegg nr. 18 (1937), s. 5).

Teaternevndens opprinnelige forslag om etableringen av et eget norsk riksteater inneholdt flere elementer: De teatrene som skulle bli tildelt offentlig støtte (Nationaltheatret, Den Nationale Scene og Det Norske Teatret), skulle få ansvar for å sende forestillinger ut på *speleferd* (turné). I tillegg skulle NRK ta et større ansvar for å sende (opptak av) teaterforestillinger. Dette skulle også foregå under den overordnede paraplyen til et nytt riksteater. Som et tredje element skulle det også opprettes et eget Riksteater-ensemble, med 12 skuespillere. Dette ensemblet skulle ha et særlig ansvar for å turnere rundt i landet med forestillinger.

Den faktiske opprettelsen av Riksteatret skulle bli utsatt i mer enn ti år, som selvsagt blant annet skyldtes andre verdenskrig. Med Stortingets vedtak av *Lov om Riksteatret* i desember 1948 ble teatret formelt

etablert. Den første paragrafen i denne loven er denne: «Riksteatret har til føremål å fremja arbeidet med å føra dramatisk kunst ut til folket i bygd og by og på andre tenlege måtar å auka kjennskapen til god dramatisk kunst.» Dette formålet er beholdt gjennom snart 80 år, men Riksteatret formulerer det i dag på hjemmesidene sine med litt andre ord: «Riksteatret er heile landet sitt teater. Vi er til for at folk i heile landet skal ha tilgang til scenekunst av høg kvalitet – same kor i landet dei bur.» Dette overlapper med den ambisjonen som de nå nedlagte institusjonene Rikskonsertene og Riksgalleriet tidligere har hatt.

1.1.2 Kulturpolitiske mål og Riksteatrets relasjon til Kulturdepartementet

De overordnede målene som ligger til grunn for den nasjonale scenekunstpolitikken i dag finner vi i Kultur- og likestillingsdepartementets budsjettproposisjon for 2024:

Målene for bevilgningene til musikk og scenekunst i 2024 er å legge til rette for

- produksjon og formidling av ulike musikk- og scenekunstuttrykk av høy kvalitet over hele landet
- kunstnerisk utvikling og fornyelse av musikk- og scenekunstuttrykk
- et musikk- og scenekunsttilbud som er tilgjengelig for et bredt og mangfoldig publikum. (Prop. 1 S (2023-2024), s. 69)

I departementets tildelingsbrev til Riksteatret, bes Riksteatret om «å se sin virksomhet i sammenheng» med disse overordnede målene. Virksomhetens overordnede formål, som er nedfelt i riksteaterloven, er «å fremja arbeidet med å føra dramatisk kunst ut til folket i bygd og by og på andre tenlege måtar å auka kjennskapen til god dramatisk kunst».¹ I tillegg til denne formålsparagrafen, definerer departementet i sitt tildelingsbrev til Riksteatret tre spesifikke mål for virksomheten. Til hvert av disse målene er det knyttet et sett med separate styringsparametere, og til hvert av disse er det igjen fastsatt målemetoder og resultatmål. I 2024 var målene og de medfølgende styringsparametere som følger:

1. Riksteatret skal tilby et scenekunstreperioar av høy kvalitet og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse
 - 1.1. *Kvalitet i produksjon og formidling*
 - 1.2. *Variert repertoar*
 - 1.3. *Utvikling og fornyelse*
2. Riksteatret skal bygge felleskap gjennom et scenekunsttilbud som er tilgjengelig, mangfoldig og relevant for publikum i hele Norge
 - 2.1. *Publikumsoppslutning*
 - 2.2. *Spillestedsfordeling*
 - 2.3. *Publikumsutvikling*

¹ Lov om Riksteatret (riksteaterlova), <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1948-12-13-5>

3. Riksteatret skal være en aktiv samarbeidspartner for andre aktører i scenekunstheltet

3.1. *Kunstneriske samarbeid*

3.2. *Kompetansedeling*

3.3. *Samarbeid med regionale aktører*

3.4. *Arrangørutvikling*

3.5. *Partnerskap*²

Riksteatret har med andre ord et omfattende hierarki av mål å forholde seg til i sin virksomhet, fra de generelle kultur- og scenekunstopolitiske målene til mer spesifikke virksomhets- og resultatmål.

1.1.3 Organisering

Riksteatret er organisert som en statlig etat under Kultur- og likestillingsdepartementet. Ved utgangen av 2023 hadde Riksteatret 77 fast ansatte. Antallet årsverk i 2023 var 98,7, som inkluderte 28,4 årsverk fordelt på ca. 115 prosjektansatte.³

Riksteatret holder til i Nydalen i Oslo. Lokalene inneholder arealer for administrasjon, produksjon og visning. I tillegg til lokalene i Nydalen deler Riksteatret felles verkstedlokaler med Nationaltheatret på Brobekk i Oslo. En av de fast ansatte ved Riksteatret har arbeidssted på Brobekk, sammen med 16 fast ansatte fra Nationaltheatret.⁴

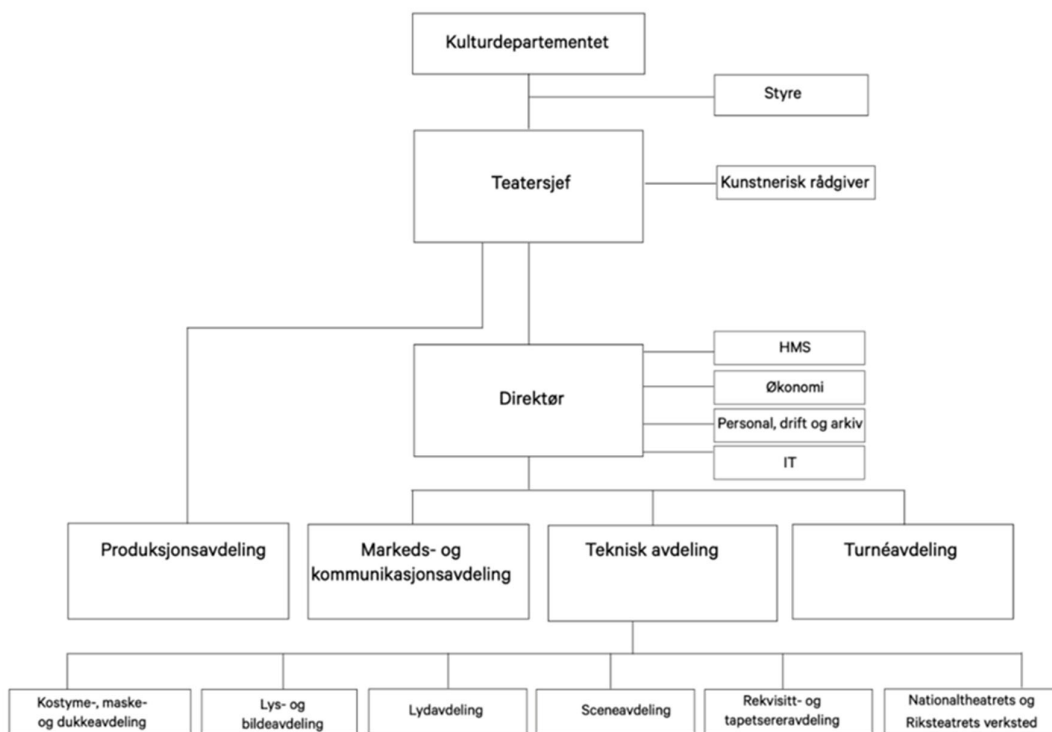
Teatersjefen er Riksteatrets øverste leder og rapporterer direkte til Kulturdepartementet. Teatersjefen har også et styre å forholde seg til. I tillegg til teatersjefen består ledelsen av direktør, teknisk sjef, produksjonssjef og markeds- og kommunikasjonssjef. Direktøren rapporterer til teatersjefen.

Virksomheten er en såkalt matriseorganisasjon, som innebærer at den kombinerer to forskjellige ledelsesstrukturer, både en linjeorganisering og en prosjektorganisering. Linjeorganiseringen går frem av organisasjonskartet i Figur 1. Produksjonsavdelingen er direkte underlagt teatersjefen, mens de andre avdelingene (markeds- og kommunikasjonsavdeling, teknisk avdeling og turnéavdeling samt funksjoner for HMS, økonomi, personal, drift og arkiv samt IT) er underlagt direktør. Under teknisk avdeling ligger kostyme-, maske- og dukkeavdeling, lys- og bildeavdeling, lydavdeling, sceneavdeling, rekvisitt- og tapetsereravdeling samt Nationaltheatrets og Riksteatrets verksted.

² Kultur- og likestillingsdepartementet: Statsbudsjettet 2024. Tildelingsbrev til Riksteatret. 20.12.2023.

³ Riksteatret, Årsrapport 2023.

⁴ Riksteatret, Årsrapport 2023.



Figur 1. Organisasjonskart for Riksteatret. Kilde: Årsrapport 2023.

Sentralt for Riksteatrets prosjektorganisering står den såkalte *produksjonsmodellen*, som Riksteatret innførte i 2011. Produksjonsmodellen beskriver roller, ansvarsområder, milepæler og faser i produksjonsarbeidet. Hver enkelt produksjon er organisert som et prosjekt med et eget mandat og egne rammer og ressurser. Produksjonsmodellen utdypes i kapitlene 2 og 3.

1.2 Om å være en etat og om etatsstyring

Det at Riksteatret ikke bare er en nasjonal teaterinstitusjon med statsstøtte, men er organisert som en statlig etat direkte underlagt Kultur- og likestillingsdepartementet, gjør at virksomheten skiller seg noe fra de andre nasjonale teatrene hva gjelder administrative forhold. Riksteatret faller for eksempel inn under språkloven,⁵ som medfører krav om bruk av begge målformer. Riksteatret må også forholde seg til

⁵ Lov om språk (språklova), <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2021-05-21-42>

forvaltningsloven⁶ og offentlighetsloven,⁷ som medfører krav til arkivering, innsyn og meroffentlighet. Praktiske konsekvenser av dette er for eksempel at Riksteatret har nedsatt en egen redaksjon som skal jobbe for å styrke nynorskbruken i virksomheten, og at de har en egen ansatt arkivar. Det er i skrivende stund 14 ulike etater underlagt Kultur- og likestillingsdepartementet (bl.a. Arkivverket, Kulturtanken, Kunst i offentlige rom, Nasjonalbiblioteket og Språkrådet), men Riksteatret skiller seg ut blant disse fordi det er en etat som er *kunstproduserende*.

Som etat har Riksteatret følgelig et tettere forhold til departementet enn de andre nasjonale teatrene har. Virksomheten har jevnlig møter med departementet, og rapporterer direkte til departementet knyttet til en rekke forhold, på samme måte som alle andre statlige etater, for eksempel når det gjelder klimamål og bærekraft, mål om likestilling, mangfold og inkludering når det gjelder ansettelse, mål om reduksjon av konsulentbruk i staten m.m. Fordi Riksteatret til forskjell fra andre etater også en kunstinstitusjon, som må planlegge med risiko på en annen måte, kan det være en utfordring for virksomheten å evaluere og rapportere på samme måte som andre etater gjør, f.eks. å benytte samme type evalueringsskjemaer.

Det etablerte systemet for tilsyn med og kontroll av etater beskrives gjerne som *etatsstyring*. Som etat er Riksteatret formelt sett en del av et slikt system. Det er etablert en egen statlig veileder for etatsstyring. Her heter det blant annet at: “Etatsstyringen skal bidra til å løse oppgavene på en effektiv og god måte og til å nå målene i den enkelte virksomheten og for den aktuelle sektoren. Underliggende virksomhet er et virkemiddel for å gjennomføre politikken.”⁸

1.3 Økonomi

Bevilgningen over statsbudsjettet til Riksteatret dekkes over kap. 323 Musikk og scenekunst. Virksomhetens driftsutgifter, utenom turnévirksomheten, dekkes av post 01. Utgifter knyttet til turnévirksomheten dekkes av post 21 (Prop. 1 S (2023–2024), s. 70). Samlede inntekter i 2023 var på 153 mill. kroner, der andelen offentlige tilskudd utgjorde 85 %. I perioden 2018–2023 var gjennomsnittlig årlig inntekt 166,2 mill., som var noe lavere enn for perioden 2014–2017 (178,5 mill.). Økonomi og ressursutnyttelse gjennomgås mer detaljert i kapittel 3.

⁶ Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven), <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1967-02-10>

⁷ Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova), <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16>

⁸ Jf. <https://dfo.no/fagomrader/styring-i-staten/etatsstyring/veileder-i-etatsstyring>

1.4 Mandat for evalueringen

Denne evalueringen er utarbeidet i sammenheng med en bredere gjennomgang av Riksteatret. Kultur- og likestillingsdepartementet utlyste i juni 2024 en gjennomgang av Riksteatret, som skulle inkludere en evaluering av teatret, i tråd med tidligere gjennomførte periodiske evalueringer på scenekunstheltet. Det var med andre ord et todelt oppdrag, der de to delene hang relativt tett sammen.

Mandatet til oppdraget er forankret i de overordnede scenekunstopolitiske målene for Riksteatret. I tildelingsbrevet for 2024 er disse målene, sitert ovenfor, formulert slik:

1. Riksteatret skal tilby et scenekunstreperioar av høy kvalitet og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse
2. Riksteatret skal bygge fellesskap gjennom et scenekunsttilbud som er tilgjengelig, mangfoldig og relevant for publikum i hele Norge
3. Riksteatret skal være en aktiv samarbeidspartner for andre aktører i scenekunstheltet.

I utlysningen av oppdraget ble det formulert seks spørsmål:

1. I hvilken grad innfrir Riksteatret de overordnede scenekunstopolitiske målene, målene for virksomheten og kravene til effektiv ressursbruk?
2. Hvordan har Riksteatret utviklet seg i lys av utviklingen på scenekunstheltet for øvrig?
3. Hvilke forventninger har ulike interessenter, herunder kulturhus og regionale aktører m.fl., til Riksteatret rolle og funksjon i scenekunstheltet?
4. Er Riksteatrets produksjons- og formidlingsvirksomhet innrettet på en hensiktsmessig måte i lys av behov, strukturer og rammebetingelser i feltet som helhet?
5. Er det særlige områder innenfor virksomheten som har potensial for videreutvikling?
6. Finnes det andre måter å innrette virksomheten eller oppgaveløsningen på med tanke på bedre oppnåelse av de scenekunstopolitiske målene og mer effektiv ressursbruk?

Vår fortolkning av disse spørsmålene er at de handler om tre ting: 1) hvorvidt Riksteatret oppfyller målene for virksomheten – høy kvalitet, kunstnerisk utvikling og fornyelse, et tilgjengelig, mangfoldig og relevant tilbud, en rolle som aktiv samarbeidspartner, effektiv ressursbruk, 2) forholdet mellom forventninger, behov og utvikling i scenekunstheltet på den ene siden og Riksteatrets virksomhet på den andre siden, samt 3) mulig utvikling og/eller endring av Riksteatrets virksomhet. Sagt på en annen måte skal den overordnede gjennomgangen vise hvor godt Riksteatret presterer ut fra tre perspektiver: kulturpolitiske hensyn, kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse.

Denne evalueringen skal først og fremst besvare det første spørsmålet i listen med spørsmål fra Kultur- og likestillingsdepartementet. Det er *kunstnerisk kvalitet* og *effektiv ressursutnyttelse* som skal vurderes og gjennomgås i denne evalueringsrapporten.

1.5 Panelets forståelse av evalueringen

Som det gjøres rede for ovenfor, skal denne evalueringen besvare et spørsmål om i hvilken grad Riksteatret innfrir de overordnede scenekunstpolitiske målene knyttet til kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse. Evalueringen er en del av et større oppdrag, der også en rekke andre spørsmål om Riksteatrets virksomhet og forbedringspotensial inngår, som er beskrevet i første kapittel av denne rapporten. Selv om denne evalueringsrapporten ikke skal besvare disse spørsmålene direkte, reiser den en diskusjon som vil være relevant for den overordnede gjennomgangen.

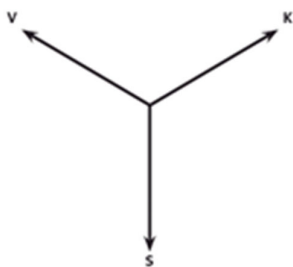
Riksteatrets formål er, som vi har beskrevet, i liten grad endret siden opprettelsen i 1948. Samtidig har scenekunstheltet, og samfunnet for øvrig, endret seg betydelig siden etterkrigstiden. For panelet har det derfor vært sentralt å vurdere teaterets kunstneriske valg også i en bredere felt- og samfunnskontekst. Det innebærer å vurdere hvordan teaterets kunstneriske valg står seg i møte med det øvrige scenekunstheltets utvikling, og se på teaterets situering i relasjon til de øvrige teaterinstitusjonene og det frie feltet både i de store byene og ute i regionene.

Riksteatret skiller seg fra scenekunstinstitusjonene som produserer forestillinger med utgangspunkt i eget ensemble eller kompani. Det ligner kanskje mest på regionteatre som for eksempel Teater Innlandet og Haugesund Teater, som produserer forestillinger ved å knytte til seg kunstnere til den enkelte produksjon. Mens Teater Innlandet, Haugesund Teater og enkelte andre regionteatre spiller forestillinger i sine respektive regioner, er hele landet Riksteatrets nedslagsfelt. Nettopp fordi Riksteatret ikke skal arbeide med utgangspunkt i eget ensemble, står teatret fritt til å velge mellom ulike produksjons- og samarbeidsformer og sceniske uttrykksformer og teatret står fritt til å bestemme hvilke kunstneriske lag som skal engasjeres. Disse frihetene rammes inn av de overordnede scenekunstpolitiske målene i tildelingsbrevet. En annen forutsetning som spiller inn, er at Riksteatrets scene i Nydalen skal brukes. Følger vi ordlyden i lovteksten om Riksteatret, er det rimelig å si at dramatisk teater skal inngå i repertoaret. Tildelingsbrevet fra departementet bruker imidlertid begrepet *scenekunst*, som i utgangspunktet antyder en bredere kunstnerisk horisont.

Dette gir et handlingsrom som kan brukes på forskjellige måter. Panelet har vært opptatt av å sette oss inn i hvilket handlingsrom Riksteatret har definert for seg selv og hva det fylles med. Vi i panelet har også vært opptatt av hva som derigjennom velges bort eller nedprioriteres, ikke minst når det gjelder valg som har vært prioritert tidligere eller som eksplisitt omtales i Riksteatrets egnevaluering.

1.6 Hvordan panelet har jobbet med Ønskekvistmodellen

Ønskekvistmodellen, som vist i Figur 2, ble utviklet i Danmark for å måle kunstnerisk kvalitet innenfor scenekunst (Langsted et al. 2004). Modellen ble av de tre danske forskerne som sto bak den beskrevet som et «samtalerum, hvor der på en struktureret måte kan føres dialog om kunstnerisk kvalitet og om de elementer, denne kvalitet består av» (Langsted et al. 2004, s. 7). Dette samtalerommet struktureres rundt tre hovedelementer i kvaliteten ved scenekunsten – vilje, evne og relevans (opprinnelig: villen, kunnen og skullen). Kunsten skal med andre ord ville noe (kunstnerisk engasjement), kunne noe (kunstneriske evner) og skulle noe (bety noe for noen). Styrken i og forholdet mellom disse tre elementene illustreres med lengden på tre akser, som til sammen danner en ønskekvist-figur:



Figur 2. Ønskekvistmodellens tre grener: Villen, Kunnen, Skullen. (Her hentet fra <https://teaterleksikon.lex.dk/kvalitet>)

Samtidig fanger ikke modellen de delene av scenekunstproduksjon som handler om å utnytte ressurser på en best mulig måte, siden den er eksplisitt ikke-kvantitativ (Langsted et al. 2004, s. 143). Det gjør at denne evalueringen også inkluderer en metode for å vurdere ressursutnyttelse og resultater. Dette innebærer blant annet at vi gjennomfører en systematisk gjennomgang av tre elementer: mål, resultater og ressursbruk. Denne sammensatte evalueringen krever en særlig tilpasning for å ta høyde for den både komplekse og omdiskuterte sammenhengen mellom kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursbruk. Det vil si at vi vil både diskutere 1) det mer allmenne forholdet mellom mål, resultater og ressursbruk og 2) forholdet mellom ressursbruk og kunstnerisk kvalitet. Den faglige innfallsvinkelen til dette utdypes nedenfor.

I forkant av vurderingene våre vil vi si noe om hvordan vi har forstått og brukt begrepene i Ønskekvistmodellen som refleksjonsverktøy i relasjon til datamaterialet. Først er det imidlertid viktig å si noe om hvordan vi forholder oss til begrepet *kunstnerisk kvalitet* – et begrep som står sentralt både i departementets tildelingsbrev og den teaterpolitiske diskursen som Riksteatret inngår i.

I boken *Kvalitetsforhandlinger. Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur* skriver redaktørene Jon Fredrik Hovden og Øyvind Prytz: «Verken kunst eller kvalitet er statiske størrelser, og de må (...) hele tiden reforhandles» (Hovden og Prytz 2018, s. 12). Denne forståelsen ligger til grunn for panelets arbeid. Det innebærer at scenekunstfeltet og kunstneriske strømninger og utviklinger som preger vår tid, er relevante faglige

kontekster for å vurdere Riksteatret i et kunstnerisk perspektiv. I tillegg arbeider vi ut fra en forståelse av at kunstnerisk kvalitet handler om kvaliteter i flertall, det vil si at forskjellige tradisjoner, praksiser og kontekster kan aktualisere forskjellige kvalitetsdiskusjoner.

Kunstnerisk kvalitet kan ikke måles ut fra objektive kriterier som er gitt på forhånd. Det er heller ikke ensbetydende med høye publikumstall eller positive tilbakemeldinger. På denne bakgrunnen kommer Ønskevistmodellen til anvendelse (Langsted et al. 2004). For å unngå en ren utveksling av subjektive meninger er intensjonen med Ønskevistmodellen å klargjøre noen premisser og utvikle noen rammer som lar oss føre en felles diskusjon. Med utgangspunkt i kjernebegrepene *vilje*, *evne* og *relevans* skal modellen gjøre det mulig å drøfte forskjellige prosesser og elementer knyttet til både enkeltforestillinger og virksomheten som helhet.

Vilje er relatert til institusjonens kunstneriske visjoner og ambisjoner, engasjement og kommunikasjon. Det kan også si noe om kunstnerisk egenart og forankring knyttet både til enkeltforestillinger og repertoarvalg. På et mer overordnet nivå inkluderer det institusjonens forståelse av rolle og samfunnsoppdrag som panelet mener er premissgivende for hvordan institusjonen handler.

Evne handler langt på vei om interne forhold, kompetanser og hvordan det legges til rette for kunsten som skal lages og spilles. Det gjelder blant annet hvilke kunstneriske og produksjonsmessige valg som tas, og hvilke kunstneriske og produksjonsmessige ressurser, evner og ferdigheter som stilles til rådighet for å realisere visjonene for så vel enkeltforestillingerne som institusjonen som helhet.

Relevans sier noe om hvordan institusjonen forholder seg til samtiden og publikum og hvordan dette kommer til uttrykk, for eksempel gjennom samarbeid, repertoar, turnévalg og publikumsarbeid m.m. Relevans handler også om hvilke kunstneriske fellesskap Riksteatret forholder seg til og hvilke erfaringer teatret ønsker å legge til rette for gjennom repertoaret og valg av spillesteder.

Panelet har valgt å bruke disse begrepene som refleksjonsverktøy framfor konkrete dimensjoner som skal isoleres og vurderes hver for seg. Når det er sagt, er det langt på vei panelets vurdering av vilje som kommer til uttrykk i den kunstfaglige analysen i kapitlene 4.1 til 4.4, mens vurderinger av relevans særlig gjelder kapittel 4.6. Kapitlene 4.2 Produksjonsform og samarbeid, 4.3 Kunstfaglig kompetanse og 4.4 Sceniske og dramaturgiske valg reflekterer i stor grad over spørsmål knyttet til evne. Panelet er likevel opptatt av hvordan vurderinger langs alle tre dimensjoner henger sammen og betinger hverandre på forskjellige måter. Dette har vi forsøkt å belyse fortløpende gjennom evalueringen.

1.7 Om panelets forståelse av effektivitet og ressursutnyttelse

Effektivitet, eller ressursutnyttelse, er som et generelt begrep en virksomhets evne til å omsette sine innsatsfaktorer til måloppnåelse. Dette beskrives ofte som produktivitet og effektivitet. Produktivitet handler

om mengden innsatsfaktorer som går med til å produsere én enhet av et produkt eller en tjeneste, mens effektivitet handler om måloppnåelse, om produktet eller tjenesten gir ønsket effekt. Panelet har i denne evalueringen et mandat om blant annet å vurdere effektiv ressursutnyttelse. Vi mener imidlertid at det er viktig å skille mellom begrepene produktivitet og effektivitet. Et syn på effektivitet vil ut fra et perspektiv om “ønsket effekt” innebefatte intensjonene med ønskevistmodellen og vurderingen av høy kunstnerisk kvalitet. Intensjonen med dette perspektivet er derfor å konstruktivt sammenstille begrepene produktivitet, effektivitet og kunstnerisk kvalitet på en måte som ikke bare evaluerer, men kan være et dialogisk innlegg for utviklingen av Riksteatrets kvalitet fremover.

For å oppnå dette, har vi sett til Trond Bjørnenaks rapport fra 2016 (Bjørnenak, 2016), der han peker på Baumol og Bowens (1968) dilemma som relevant når man diskuterer ressursutnyttelse i scenekunstselskaper. I og med at et teater er avhengig av personell for å levere sitt produkt, er det begrenset hvor mye produktivitetsgevinster man kan få ved å innføre ny teknologi. Det er heller ikke målet for et teater å være så produktivt som mulig, men være effektivt i den forstand at man får mest mulig kunstnerisk aktivitet av høy kvalitet for de tilgjengelige ressursene.

Som Bjørnenak (2016) skriver, er god økonomistyring avhengig av hva som er formålet med styringen, og når bruk av budsjetter og former for målesystemer, både finansielle og ikke-finansielle, ikke kan gi gode svar om effektiv ressursutnyttelse, er det viktig å supplere dette styringssystemet. Bjørnenak (2016) foreslår ut fra dette at en *styringspakketenking* («Management Control Package») kan være en måte å vurdere sammenhengen i den organisatoriske styringen for teatrenes formål. En styringspakke kan forklares som et sett av ulike mekanismer som sammen brukes for å styre produksjonen i en organisasjon. Figur 3 illustrerer de ulike elementene som kan inngå i en slik styringspakke.

KULTUR						
Klaner		Verdier				Symboler
PLANLEGGING		KYBERNETISK KONTROLL				BELØNNING OG KOMPENSASJON
Langtids-planlegging	Operativ planlegging	Budsjetter	Finansielle målesystemer	Ikke-finansielle målesystemer	Hybride måle-systemer	
ADMINISTRATIV KONTROLL						
Eierstyring		Organisasjonsstruktur				Retningslinjer og prosedyrer

Figur 3. Elementer i en styringspakke (Malmi og Brown, 2008)

Begrepet styringspakke synliggjør at styring består av en rekke «byggeklosser» som må tilpasses hverandre for at styringen skal være mest mulig funksjonell for formålet. Systematikken og begrepene i styringspakken gir med dette et grunnlag for å evaluere Riksteatrets organisatoriske «byggeklosser» for at de skal kunne nå sine mål. I de neste avsnittene utdyper vi nærmere bruken av begrepene og de ulike

mekanismene i styringspakken. Vi vil bemerke at styringsmekanismen *Belønning og kompensasjon* ikke anses som relevant, og den vil ikke bli brukt i evalueringen. Ellers vil vi tilpasse begrepene slik at de blir relevante for en evaluering av Riksteatret.

Styringsmekanismene *planlegging og kybernetiske kontroller* er de mekanismene som oftest vektlegges i tradisjonell styring. I planleggingen fastsettes overordnede mål for organisasjonen samt spesifikke operative mål for ulike funksjonsområder. Ved å spesifisere disse målene, etableres også standarder som skal oppnås, noe som igjen klargjør forventningene til de som er involvert i måloppnåelsen. Planleggingen kan deles inn i langtidsplanlegging, som er strategisk orientert, og kortsiktig operativ planlegging.

I teorien om styringspakker er kybernetiske kontroller spesifisert som budsjetter, finansielle målesystemer, ikke-finansielle målesystemer og hybride målesystemer. Disse omhandler tradisjonelle styringssystemer basert på målbare resultater og standarder. Med andre ord, hvilke mål man styrer etter, for eksempel budsjett/resultatmål og billettinntekter eller antall solgte billetter. Bruken av denne typen informasjon relaterer seg ofte til en forholdsvis mekanisk holdning til styring med standardiserte tilbakemeldingssløyer for prestasjon og tilbakemelding om uønskede avvik som gir grunnlag for justeringer i neste styringssløye.

Administrative styringsmekanismer (kontroller) har fått økt oppmerksomhet innen faglitteraturen ettersom det har blitt anerkjent at denne typen mekanismer kan bidra til å samkjøre organisasjonens mål og ansatte gjennom organisering av individer og grupper. Som vist i figur 3 består administrative styringsmekanismer av eierstyring, organisasjonsstruktur og retningslinjer og prosedyrer. Eierstyring handler om autoritet- og ansvarsfordeling, inkludert styrets sammensetning og etableringen av vertikal og horisontal organisering. Organisasjonsstrukturen påvirker atferd ved å legge til rette for spesifikke kontakter og relasjoner gjennom funksjonell spesialisering. Den tredje gruppen er retningslinjer og prosedyrer. Dette representerer en byråkratisk tilnærming til styring siden det etablerer regler og standarder for atferd.

Kultur (i betydningen organisasjonskultur) kan være en svært sterk drivkraft i en organisasjon, og kan eksistere uavhengig eller i tillegg til de formelle styringsmekanismene. Siden kulturen i en organisasjon er en sterk regulator av atferd, har *kulturelle styringsmekanismer*, og hvordan disse er konfigurert mot det resterende styringssystemet, blitt viet økt oppmerksomhet de siste årene. For å kunne ha tilstrekkelig data til å kunne vurdere kultur som en styringsmekanisme og hvordan denne konfigureres til resten av styringsmekanismene trengs det tett kontakt med, og dyp forståelse av en organisasjon. Dette har ikke vært mulig innen rammene for denne evalueringen, og evalueringen vil derfor ikke omtale de kulturelle styringsmekanismene.

I kapittel 5 kommer vi tilbake til elementer fra styringspakkemodellen for å ha et mer systematisk diskusjonsgrunnlag for å vurdere hvordan Riksteatrets styringsmekanismer er satt sammen for å kunne formidle kunst av høy kvalitet sett i lys av Ønskekvistmodellen.

1.8 Om arbeidet i panelet

Ekspertpanelet hadde sitt oppstartsmøte 13. september 2024, og ferdigstilte arbeidet sitt i mars 2025. Underveis i denne perioden har de hatt flere møter. Noen av disse møtene har vært fasilitert av Hylland og Haugsevje fra Telemarksforskning, men medlemmene i panelet har også hatt både fysiske og digitale møter uten at Telemarksforskning har vært involvert. Medlemmene i panelet har sett flere forestillinger underveis i evalueringsperioden. Metodisk har panelets arbeid vært forankret i Ønskekvistmodellen, og har i praksis bestått dels av individuelt vurderingsarbeid og dels av felles refleksjon og drøfting.

Panelet har basert arbeidet sitt på flere datakilder. For det første har alle medlemmene i panelet sett fem forestillinger som har vært på turné høsten 2024 og vinteren 2025. Disse er: *Bare Elling*, *Fantorangen*, *Jakten på prinsessa*, *Prima Facie* og *Per Hansen - En trofast mann*. Forestillingene ble sett på blant annet i Stjørdal, Drammen, Hamar, Moss og Nydalen. Ett av panelets medlemmer så *Fantorangen* i opptak, og alle i panelet har sett *Prima Facie* som opptak. I tillegg baseres vurderingen på teaterets samlede repertoar mellom 2018 og 2024, samt teaterets skriftlige egevaluering og transkriberte intervjuer med ledergruppen og avtroppende teatersjef. I tillegg har panelet gjennomgått tildelingsbrev fra Kultur- og likestillingsdepartementet, teaterets årsmeldinger og hatt tilgang på innsikt i teaterets produksjonsmodell og evalueringsverktøy samt en rekke anmeldelser av teatrets forestillinger. Ett av medlemmene av panelet, Knardal, har sammen med Hylland fra Telemarksforskning hatt en økonomigjennomgang med Riksteatrets økonomisjef. Panelet har videre i prosessen jobbet med utgangspunkt i en kombinasjon av egenvurdering og felles refleksjon og drøfting i både fysiske og digitale møter.

1.9 Om rapporten og rapportens struktur

Rapporten er lagt opp på følgende måte. Etter dette innledningskapitlet gjennomgår vi i kapittel 2 den kunstneriske produksjonen til Riksteatret i evalueringsperioden og beskriver i noe detalj hvordan denne produksjonen organiseres i praksis. I kapittel 3 er temaet effektiv ressursutnyttelse, der vi legger frem en vurdering av Riksteatrets bruk av ressurser sett i forhold til produktivitet, effektivitet og kunstnerisk kvalitet. Kapittel 4 inneholder en evaluering av teatrets kunstneriske repertoar, produksjon og formidling. I dette kapitlet er evalueringen basert på Ønskekvistmodellens tre akser - vilje, evne og relevans. Kapittel 5 ser den kunstneriske evalueringen og ressursutnyttelsen i sammenheng, for en helhetlig vurdering.

2. Kunstnerisk produksjon

I dette kapittelet beskriver vi innhold i og infrastruktur for kunstproduksjonen til Riksteatret, for å legge et grunnlag for en mer inngående kunstnerisk vurdering i neste kapittel. Vi ser på hva som kan sies å prege repertoaret til Riksteatret i den perioden som er under evaluering, 2018-2023, etter parametre som blant annet egenproduksjon vs. samproduksjon, originaldrama vs. tilpasset drama. Videre beskriver vi hvordan produksjonen av forestillinger er organisert i praksis, særlig gjennom den såkalte produksjonsmodellen, som er et kjerneelement i den kunstneriske infrastrukturen til teatret.

2.1 Repertoar

For å få en overordnet oversikt over Riksteatrets repertoar mellom 2018 og 2023, har vi satt opp en oversikt over alle produksjoner under Riksteatrets paraply i perioden, basert på informasjon i årsmeldingene til teatret. (En forkortet oversikt er inkludert i vedlegg til denne rapporten). Dette inkluderer digitale produksjoner, som under pandemien ble en aktuell måte å formidle scenekunst på. Det inkluderer også både egne produksjoner, samproduksjoner, eksterne produksjoner og gjestespill.

Oversikten viser at Riksteatret i perioden har formidlet 77 ulike produksjoner (basert på tall fra årsmeldingene). Siden noen produksjoner har blitt spilt over ulike sesonger, er det imidlertid noe overlapp og dobbelttelling. Tallet på unike produksjoner er rundt 60, listet opp i Tabell 1 i alfabetisk rekkefølge uten ytterligere informasjon. Oversikten inkluderer noen få forestillinger som ble innstilt på grunn av pandemi og tilhørende restriksjoner.

Tabell 1. Alfabetisk liste over Riksteatrets produksjoner (inkludert gjestespill, som er satt i kursiv) i perioden 2018-2023. Kilde: Årsmeldinger fra Riksteatret.

1066: Slaget ved Stamford Bridge	<i>Bartleby</i>	Blokk til blokk
Bukkene Bruse lager rumpebrann	Bølgebrus	<i>Deep Field</i>
Detektimen – en kriminalmusikal	Detektivbyrå nr. 2 – Operasjon teater	Don Quijote
Drømmen om en hvit jul	Eg snakker om det heile tida	En mann ved navn Ove

Fire begravelser og et bryllup	Folk og røvere i Kardemomme by	<i>Fortellingen om Viga-Ljot og Vigdis</i>
Fuglane	Georgs magiske medisin	Gjengangere
<i>Havboka</i> (to ulike produksjoner)	Hedda Gabler	Helt hekta!
Høna, egget og reven	Hør'a, dagbok!	Jacobsen, vær så god!
Jeanne d'Arc	Jungelboken	Karius og Baktus
Klara, villsvinet og den lille musikkfabrikken	Kollaps i kulissene	LIV
Mine venner	Mio, min Mio	Musikkfabrikken
Nei og atter nei	Operasjon Teater	Pang!
Peer Gynt	Prisen	Pust
På havets bunn	Romeo og Julie	<i>Rødlista</i>
<i>Sidespringerne</i>	Stein i lomma	Stormfulle høyder
Sult	Svar på brev frå Helga	Tante Ulrikkes vei
Teaterkonsert Sundfør	Til barnets beste	Tobias og dagen det smalt
Tollak til Ingeborg	Toppa VG-lista	Trollmannen frå Oz
Tung tids tale	<i>Uår av Terje Vigen</i>	Vaffelhjarte
Ved målet	<i>Verda er ein skandale</i>	Verdens nest kuleste forestilling

Det er flere mulige innganger til å beskrive Riksteatrets produksjoner i den aktuelle perioden. Fordelingen mellom egne produksjoner og samproduksjoner og eventuelle gjestespill er et naturlig sted å starte. Som nevnt tidligere har Riksteatrets kunstneriske formidling hele tiden bestått av en kombinasjon av produksjoner de står for selv, produksjoner de samarbeider med andre om å utvikle og produksjoner som andre aktører har utviklet.

Fordelingen mellom disse kategoriene har variert noe mellom de aktuelle årene. Samtidig er perioden som helhet preget av det skarpe bruddet som pandemien representerte, som gjør det utfordrende å

sammenligne de ulike årenes produksjon og vanskelig å definere hva som er et normalt og hva som er et avvikende år. Hvis vi illustrerer fordelingen mellom ulike produksjoner med repertoaret i 2018, som var et normalt år i den forstand at det ikke var påvirket av pandemi, ser vi at repertoaret besto av fire egne produksjoner (Trollmannen frå Oz, Prisen, Stein i lomma og Karius og Baktus), fem samproduksjoner (Folk og røvere i Kardemomme by, Tung tids tale, Kollaps i kulissene, Georgs magiske medisin og Jacobsen, vær så god!) og tre eksterne produksjoner (En mann ved navn Ove, På havets bunn og Fire begravelser og et bryllup). (I tillegg ble fire gjestespill fra andre teatre vist på Riksteatrets scene under Heddadagene).

Året etter (2019) var antallet (helt) egne produksjoner kun to, mens i det første etter-pandemiske året, 2022, inkluderte repertoaret sju egne produksjoner. I hele perioden har antallet samproduksjoner ligget mellom fire og sju. Med andre ord er det ikke noen tydelig trend eller utvikling i evalueringsperioden av balansen mellom egenproduksjon og samproduksjon. En markant endring i de siste tre årene av evalueringsperioden (2021-2023), er imidlertid at det ikke er rapportert om noen produksjoner som i sin helhet er produsert/utviklet av andre, slik tilfellet var for de første tre årene.

En annen måte å beskrive repertoaret og utviklingen av det på, er gjennom å se på fordelingen av originalskrevet dramatikk og produksjoner som er basert på et eksisterende forelegg (bok, film, TV-serie, dataspill osv.), og tilpasset eller utviklet som scenisk produksjon fra det grunnlaget. Fordelingen vil kunne si noe om hva slags scenekunst som har blitt formidlet av Riksteatret de siste årene. Det overordnede inntrykket fra en gjennomgang av hvilke produksjoner som kan kategoriseres som originalskrevet dramatikk og hvilke som er dramatiseringer og tilpasninger, er at det er en relativt jevn og stabil balanse mellom de to kategoriene. I 2018 viser vår oversikt at ti av produksjonene (som inkluderer gjestespill på RTs scene under Heddadagene) kan kategoriseres som originalskrevet dramatikk (f.eks. Prisen, Stein i lomma, Kollaps i kulissene og På havets bunn). Seks av produksjonene er tilpasninger/adapteringer (f.eks. En mann ved navn Ove, Georgs magiske medisin, Havboka og Karius og Baktus). For 2023 er en tilsvarende fordeling åtte originalskrevne forestillinger (bl.a. Hør'a, dagbok! Musikkfabrikken og Gjengangere) og fem forestillinger basert på dramatisering av eksisterende forelegg (bl.a. Tollak til Ingeborg, Nei og atter nei og Stormfulle høyder).

Blant de originalskrevne sceneforestillingene - hvor mange av disse var av nyere dato og hvor mange av disse igjen var norske? Et svar på disse spørsmålene peker i retning av hvorvidt ny norsk dramatikk har blitt inkludert i repertoarleggingen til Riksteatret. Også på dette parameteret er det en viss balanse og ingen entydig utvikling i den ene eller andre retningen. Blant de ti originalskrevne forestillingene i 2018 hadde fem av dem hatt urpremiere *etter* 2010, og tre av disse igjen hadde norsk opphav (Jacobsen, vær så god!, På havets bunn og Fire begravelser og et bryllup). I 2022 hadde tre av sju originalskrevne forestillinger hatt urpremiere etter 2010, og to av disse var norske. For det siste året i evalueringsperioden, 2023, var tallet på originalforestillinger med nyere urpremiere fem av åtte, og alle disse var norske (Bølgebrus, Hør'a dagbok!, Detektimen - en kriminalmusikal, Musikkfabrikken og Drømmen om en hvit jul).

2.2 Kunstnerisk infrastruktur

Den kunstproduksjonen som Riksteatret har ansvaret for, foregår gjennom en kombinasjon av planlegging og turnelegging, kunstneriske og praktiske samarbeid og ulike verktøy for å styre disse prosessene. Dette kan beskrives som en kunstnerisk infrastruktur, og her skal vi kort beskrive de viktigste enkeltelementene i denne infrastrukturen.

Organiseringen av den kunstneriske produksjonen til Riksteatret er preget av en kombinasjon av lang planleggingshorisont, praktisk arbeid med turneorganisering og et samarbeid med en rekke aktører. Lang planleggingshorisont har de til felles med stedbundne institusjonsteatre, men det grunnleggende fokuset på turnering av forestillinger er det åpenbare særtrekket ved Riksteatret. Organiseringen av turnelogistikk henger sammen med praktisk produksjon og tekniske løsninger. Som vi så av organisasjonskartet ovenfor, har Riksteatret så mange som seks underavdelinger under Teknisk avdeling, som for eksempel Kostyme-, maske- og dukkeavdeling og Rekvisitt- og tapetseravdeling. Riksteatret er dermed så å si fullstendig selvforsynt med teaterteknisk kompetanse. Teatret selv legger vekt på at det er viktig med kombinasjonen av kompetanse på turnelegging og den teatertekniske kompetansen de har i eget hus, siden kravene til f.eks. scenografi, rekvisitter og sceneteknologi som skal ut på turne er noe annet enn for stedfast teaterproduksjon.

I produksjonen og formidlingen av forestillinger er det utstrakt samarbeid med eksterne aktører. Dette inkluderer det etablerte nettverket av spillesteder, som i skrivende stund består av 75 spillesteder, fordelt på regionene Nord-Norge (16), Midt-Norge (10), Vestlandet (17), Sørlandet (7) og Østlandet (27). Det konkrete antallet på steder der Riksteatret spiller forestillinger har variert gjennom årene, og i perioder har antallet vært langt høyere. I de første årene med Riksteatret turnerte de til over 300 spillesteder. Pr. mars 2025 er det spillestedene i Tabell 2 som med jevne eller ujevne mellomrom mottar Riksteatrets teaterproduksjoner.

Tabell 2. Oversikt over Riksteatrets spillesteder 2025. Kilde: Riksteatrets hjemmesider.

Alta kultursal	Stormen	Finnsnes kulturhus
Arktisk kultursenter	Harstad kulturhus	Sør-Varanger kultursal
Longeyarbyen kulturhus	Nordland teater	Mosjøen kino
Narvik kulturhus	Halti	Kulturbadet
Hurtigrutens hus	Lofoten kulturhus	Kulturhuset

Vadsø kulturhus	Bjugn kulturhus	Nærøysund kulturhus
Melhus rådhus	Kulturhuset i Namsos	Oppdal kulturhus
Orkanger kulturscene	Storstuggu	Steinkjer kulturhus
Kimen kulturhus	Turneteatret i Trøndelag	Tysværtunet
Bømlø kulturhus	Egersund kulturhus	Florø kulturhus
Førdehuset	Festiviteten	Teatret Vårt
Operahuset i Nordfjord	Oseana	Kulturhuset Trivselshagen
Sandnes kulturhus	Sogndal kulturhus	Stord kulturhus
Sunndal kulturhus	Ørsta kulturhus	Parken kulturhus
Rauma kulturhus	Arendal kulturhus	Flekkefjord kultursenter Spira
Grimstad kulturhus	Kilden	Lyngdal kulturhus
Buen kulturhus	Risørhuset	Askim kulturhus
Gullbring kulturanlegg	Drammens Teater	Elverum kulturhus
Fagernes kulturhus	Blå Grotte	Gjøvik kino og scene
Brygga kultursal	Hamar kulturhus	Bakkenteigen kulturhus
Ullensaker kulturhus	Rådhuseteatret	Bølgen kulturhus
Maihaugsalen	Parkteatret	Notodden teater
Nøtterøy kulturhus	Riksteatret	Trikkehallen
Otta kulturhus	Kulturhuset Ælvespeilet	Hjertnes kulturhus
Granvin kulturhus	Ibsenhuset	Tynset kulturhus
Modum kulturhus	Ål kulturhus	

Riksteatret har ikke fast tilsatte regissører eller skuespillere, og de har heller ikke lenger noen fast ansatte dramaturger. Det gjør at for enhver produksjon inngås det samarbeid med et kunstnerisk team for den enkelte produksjonen. En viktig rolle i produksjonene er produsenten for forestillingene. P.t. har Riksteatret tre fast ansatte produsenter, som arbeider med overordnet ansvar for produksjonene. I tillegg har de fem ansatte inspisenter/turnéledere.

Riksteatret innførte i 2011 en såkalt *produksjonsmodell* for arbeidet med produksjoner og repertoar, og var relativt tidlig ute med denne måten å organisere det kunstneriske arbeidet på blant norske teatre. Riksteatrets produksjonsmodell er beskrevet i en intern Produksjonshåndbok. Her beskrives produksjonsmodellen slik:

Denne modellen beskriver roller og ansvarsområder i produksjonsarbeidet og tydeliggjør rollen til beslutningstakere og utførere i produksjon. Produksjonsmodellen skal sikre en felles forståelse av hvor i livsløpet produksjonen befinner seg, og det skal være enkelt for interne og eksterne å orientere seg i produksjonsarbeidet. Modellen beskriver milepeler og faser i produksjonsløpet og sikrer slik en god avvikshåndtering med tydelige beslutningspunkt. Ved å ha god styring og kontroll, frigjøres energi til å lage godt teater. (fra håndbokens Innledning)

Produksjonshåndboka beskriver også hvordan den nevnte matriseorganisasjonen påvirker produksjonen. Hver produksjon er organisert som et prosjekt og utgjør en “midlertidig organisasjon”. Prosjektet/produksjonen blir tildelt et eget mandat, rammer og ressurser for arbeidet. I tillegg beskrives en visjon for produksjonen. Produsenten for produksjonen er lederen av prosjektet.

Produksjonsmodellen, slik den er beskrevet i produksjonsboka, består av en detaljert beskrevet tidslinje inndelt i ulike *faser*:

- **Utredning og etablering.** Prosjektet skal utredes og oppdraget skal overleveres produsenten fra teatersjefen. Oppdraget består av en visjon for produksjonen fra teatersjefen, konkrete tidsrammer og rammer for deltagere i produksjonen.
- **Konseptplanlegging.** I denne fasen skal “konseptet” for produksjonen etableres og godkjennes. Hensikten er å “sikre at konseptet vil resultere i en produksjon som oppfyller de kunstneriske og økonomiske målsetningene”, ifølge produksjonshåndboka.
- **Detaljplanlegging.** Her blir detaljer for produksjonen gjennomgått og godkjent.
- **Produksjon.** I denne fasen utvikles produksjonen gjennom prøver og produksjon på verksteder. Fasen avsluttes med premiere. I denne fasen holdes et eget møte (B3) for å beslutte på hvilke premier produksjonen videreføres eller eventuelt ikke videreføres.
- **Turné og spilleperiode.** Dette er fasen for turnering og spilling av forestillinger.
- **Læring.** Den avsluttende fasen består av en oppsummering av erfaringer og en avsluttende evaluering av og sluttrapport om arbeidet med produksjonen.

Denne produksjonsmodellen ble innført i 2011, etter flere års utvikling og utprøving.

3. Effektiv ressursutnyttelse

Dette kapittelet gir en vurdering av Riksteatrets ressursutnyttelse. Evalueringen legger opp til en gjennomgang av inntekter og kostnader og en vurdering av aktivitetsnivået opp mot disse. Grunnlaget for vurderingen er i stor grad Riksteatrets årsrapporter. Vurderingen av ressursutnyttelsen er også basert på Riksteatrets egen vurdering av ressursutnyttelsen, først og fremst slik denne vurderingen kommer frem i egenevalueringen. Vurderingen av ressursutnyttelsen baserer seg dermed ikke på nærmere observasjoner om effektivitet i arbeidsprosesser og kapasitetsutnyttelse av materielle ressurser og ansatt personell, og vil ut fra dette ha begrensninger.

3.1 Om effektivitet

Effektivitet, eller ressursutnyttelse, er som et generelt begrep en virksomhets evne til å omsette sine innsatsfaktorer til måloppnåelse. Dette beskrives ofte som produktivitet og effektivitet. Produktivitet handler om mengden innsatsfaktorer som går med til å produsere én enhet av et produkt eller en tjeneste. Effektivitet handler om måloppnåelse, om produktet eller tjenesten gir ønsket effekt. I og med at Riksteatrets mål er å få mest mulig kunstnerisk aktivitet ut av tilgjengelige ressurser, og at dette «mest mulig» også har en kvalitetsdimensjon, vil det ikke være meningsfullt å kun legge produktivitetskriterier til grunn. Dette vil heller ikke si at det *ikke* er mulig å vurdere måloppnåelse opp mot ressursbruk, men det vil være en del av en større diskusjon som også handler om den totale organiseringen av teateret. Dette er en helhetlig diskusjon som fremmes i kapittel 5, og som også sees i sammenheng med den kunstneriske vurderingen etter Ønskekvistmodellen i kapittel 4.

En utbredt metode for å vurdere produktivitet og effektivitet er å foreta sammenligninger med sammenlignbare enheter. Riksteatret er et forholdsvis unikt teater i norsk sammenheng, og selv om det finnes andre turnerende teater, vil det likevel være metodisk utfordrende å foreta konklusjoner ut fra sammenligninger med andre teatre. Denne analysen legger heller opp til en sammenligning over tid, og vi mener det kan ha relevans å sammenligne vår analyseperiode fra 2018 til 2023 med årene 2014–2017. I tillegg gjør vi også sammenligninger innad i analyseperioden fra 2018 til 2023, men med et sterkt forbehold om at perioden inneholder årene med Covid-19. Med tanke på de utfordringene som foreligger med å vurdere effektiv ressursutnyttelse i denne typen virksomhet, mener vi det også er viktig å vise til Riksteatrets egen vurdering av hvordan de har oppnådd sine effektivitetsmål.

Ressursbruk handler i sin enkleste form om hva en virksomhet bruker for å produsere sine varer og tjenester og nå sine mål. Denne evalueringen er enig i vurderingen som ble gjort i evalueringen fra 2017, og anser driftskostnader som et rimelig mål på ressursbruk. For å kunne vurdere ressursbruken mot

måloppnåelse, vil også denne evalueringen legge opp til å vurdere ressursbruken justert for prisstigning. Dette ut fra samme argument som i rapporten fra 2017, at dersom ressursbruken har økt utover prisstigningen, kan det regnes med at virksomheten i større grad har vært i stand til å nå sine mål. Dette fordi virksomheten da kan leie inn/ansette flere eller kjøpe flere tjenester.

3.2 Vurdering av ressursutnyttelsen⁹

Riksteatrets inntekter var i årene 2018 til 2023 mellom 133,7 millioner kroner (2020) og 154,7 millioner kroner (2018). Av disse inntektene var det offentlige tilskuddet mellom 78% (2018) og 92% (2020). Følgende tabell viser utviklingen i inntekter i årene 2018 til 2023 samt et gjennomsnitt for årene 2014 - 2017 og 2018 - 2023.

Tabell 3. Inntekter Riksteatret, 2023-tall (millioner kroner).

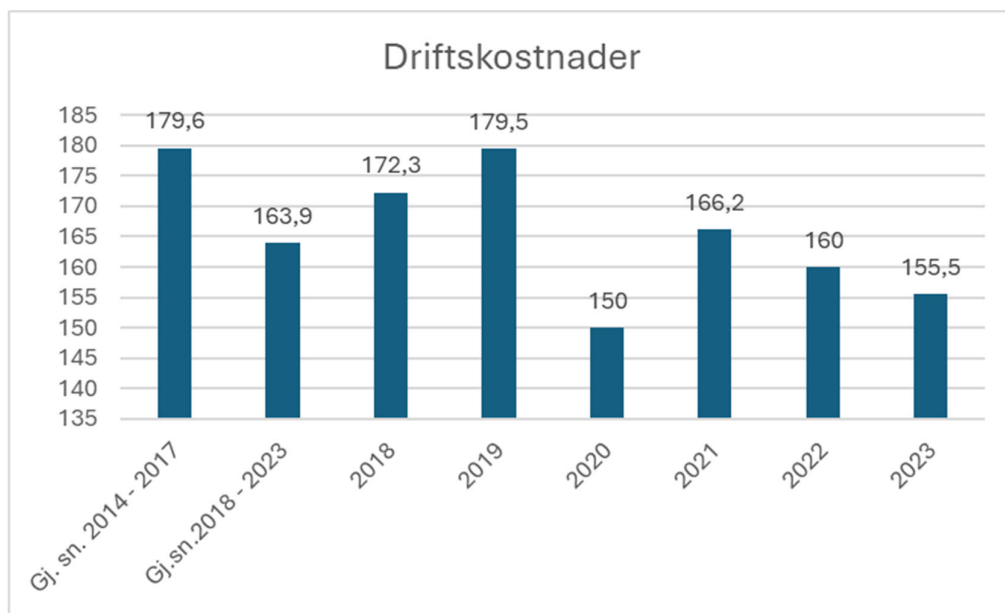
Mill. kr. 2023 - tall	Gj. sn. 2014 - 2017	Gj.sn. 2018 - 2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Sum bevilgning netto	142	141,1	143,6	143,7	141,9	144,3	143,6	129,4
Sum innbetalinger fra drift (inkl. billettinntekter)	36,5	25,1	41,4	36,8	12,6	18,4	17,7	23,6
Billettinntekter	29	19,8	33,7	29	8,9	12,9	16,4	18
Sum inntekter	178,5	166,2	185	180,5	154,5	162,7	161,3	153
Andel offentlige tilskudd	80%	85%	78%	80%	92%	89%	89%	85%
Billettinntekter i prosent av totale inntekter	16%	12%	18%	16%	6%	8%	10%	12%

Tabellen viser at gjennomsnittlige nettobevilgninger i de to periodene er forholdsvis stabile, med en liten nedgang i perioden 2018 til 2023. Ser man nærmere på årene, er det en nokså betydelig nedgang i 2023. Det er større forskjeller i den totale inntekten, med en nedgang i gjennomsnittlig inntekt i den andre perioden med 12,3 millioner kroner. Denne forskjellen i inntekter fra drift gir også utslag i andelen offentlige tilskudd, som øker fra et gjennomsnitt på 80% i perioden 2014 til 2017 til 85% i perioden 2018 til 2023. Hovedårsaken til denne forskjellen er inntekter fra billettinntekter som falt betydelig i årene under Covid-19. Gjennomsnittstallene viser en nedgang på 9,2 millioner kroner, og mens billettinntektene i perioden 2014 til 2017 utgjorde 16% av de totale inntektene, var dette for perioden 2018 til 2023 12%. Dette bildet

⁹ Vurderingen av ressursutnyttelse er basert på regnskapstall frem til 2023 siden 2024-rapporten under panelets arbeid ikke var publisert.

kommer enda tydeligere frem ved å se på årene 2018 til 2023 i mer detalj. I årene 2018 og 2019 var billettinntektene henholdsvis 18% og 16% av de totale inntektene, altså over og på gjennomsnittet av perioden 2014 til 2017. I 2020 og 2021 var det en selvfølgelig drastisk nedgang i denne andelen, der billettinntektene utgjorde kun henholdsvis 6% og 8% av de totale inntektene. Når det gjelder årene 2022 og 2023, var andelen billettinntekter fortsatt lav. Om 2022 var det første «normalåret» etter Covid-19 er noe som kan diskuteres, men ut fra disse tallene kan det se ut som Riksteatret fortsatt var sterkt preget av ettervirkningene av Covid-19 både i 2022 og 2023. Det bør bemerkes her at bruken av teater har gått markant ned for alle teatre i samme periode. Kulturbarometeret for 2023 viser det laveste tallet på "vært på teater eller musikal siste tolv måneder" siden Kulturbarometeret begynte å måle i 1991.

I de følgende avsnittene gjennomfører vi en vurdering av kostnadsbildet til Riksteatret, og Figur 4 viser et gjennomsnitt for årene 2014 til 2017 og 2018 til 2023 og utviklingen i årene 2018 til 2023.



Figur 4. Driftskostnader i Riksteatret, 2023-tall.

Som figuren viser, er det en nedgang i gjennomsnittlige driftskostnader fra perioden 2014-2017 til 2018-2023 på 15,7 millioner kroner. Den årlige oversikten viser at dette henger sammen med nedgangen i inntekter og illustrerer at Riksteatret justerte sine driftskostnader i perioden med Covid-19 og bortfall av inntekter.

For å få et bedre bilde av ressursbruken, kan driftskostnadenes hovedposter dekomponeres som vist i Tabell 4.

Tabell 4. Kategorier av driftskostnader.

Driftskostnader	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Lønnskostnader	53,7%	54,2%	58,3%	59,6%	55,8%	53,4%
Husleie	8,9%	8,6%	10,5%	9,6%	9,6%	10,3%
Mindre utstyrsanskaffelser	2,6%	3,3%	3,5%	3,2%	2,4%	2,6%
Kjøp av konsulenttjenester	0,0%	2,5%	2,0%	2,3%	1,8%	1,8%
Kjøp av fremmede tjenester	2,6%	2,1%	2,2%	-0,5%	0,4%	3,1%
Reiser og diett	15,8%	15,0%	11,4%	14,1%	16,1%	15,6%
Øvrige driftsutgifter	12,7%	11,0%	8,2%	7,5%	9,1%	8,4%
Andre	3,7%	3,3%	4,0%	4,3%	4,7%	4,7%
Sum	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Oversikten i Tabell 4 viser at lønnskostnader, reiser og diett og husleie er de store kostnadsdriverne for Riksteatret. Det er som forventet at kostnadsbildet til Riksteatret er preget av en forholdsvis fast struktur. Oversikten viser også at det er forholdsvis stor intern stabilitet i de ulike kostnadspostene selv om teateret var gjennom en turbulent periode med pandemien. Dette tyder på at Riksteateret har hatt et bevisst forhold til å styre kostnader mot inntekter på en realistisk måte gjennom pandemien. Vi ser også at mindreutgiftene¹⁰ har blitt redusert i perioden, noe som tyder på at Riksteatret benyttet denne muligheten i den økonomiske planleggingen til å opprettholde aktivitetsnivået.

Tabell 5 viser utviklingen i andre måltall i årene 2018 til 2023 samt et gjennomsnitt for årene 2014–2017 og 2018–2023:

Tabell 5. Andre måltall.

	Gj. sn. 2014 - 2017	Gj.sn. 2018 - 2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kostnader direkte knyttet til prosjekt (mill. kr. 2023-tall)	82,1	68,7	77,9	80,2	55	69,5	67,2	62,5
Andel prosjektutgifter i % av bruttokostnad	46%	41%	44%	44%	36%	42%	41%	40%
Antall forestillinger	478	359	447	441	184	286	413	384
Totalt publikum	122 679	81 267	140 111	125 899	33 338	49 399	73 033	65 824

¹⁰ Riksteatret er en statlig virksomhet (etat) og fører regnskap etter statlige prinsipper, ikke ordinær regnskapslovgivning (regnskapsloven). Det innebærer at det ikke bygges opp egenkapital, og resultatet måles ikke som overskudd eller underskudd, men som mer- eller mindreutgifter i forhold til bevilgningene.

Publikum barn og unge	52 801	38 995	78 225	72 426	13 509	21 410	27 353	21 052
	Gj. sn. 2015 - 2017	Gj.sn. 2018 - 2023	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Kunstfaglig personale, årsverk ¹¹	74,9	75,9	71,7	79,2	74,1	81,8	75,9	72,6
Adm. personale årsverk	31,2	24,2	24,6	25,7	24,9	23,5	23,5	23,1
Driftsteknisk personale, årsverk	1	3	3	3	3	3	3	3
Antall årsverk	107,1	103,1	99,3	107,9	102,0	108,3	102,4	98,7
Antall fast ansatte	78	76	74	76	72	76	78	77

Som tabellen viser har kostnadene knyttet direkte til prosjektene i gjennomsnitt gått noe ned fra den første til den andre perioden, både i kroner og i andel av bruttokostnaden. Som for øvrige sammenligninger mellom de to periodene, er pandemiårene sterkt innvirkende, men ser man på årene 2018 og 2019, som kan regnes som normalår, er andelen disse årene lavere både enn gjennomsnittet for 2014–2017 og år for år. Dette kan også reflekteres i antall forestillinger. Gjennomsnittet er en del lavere i perioden 2018–2023 sammenlignet med 2014–2017. Ser man også her bort fra årene 2020 til 2023 og bare ser til 2018 og 2019, er det likevel færre forestillinger i disse to årene (447 og 441) sammenlignet med gjennomsnittet for 2014–2017 og også år for år 2014 til 2017. Dette skulle man tenke ga lavere publikumstall, men det var høyere publikumstall i 2018 og 2019 sammenlignet med perioden 2014 til 2017. Gjennomsnittet for 2018 og 2019 var 133 005 publikummere, mens gjennomsnittet i perioden 2014 til 2017 var 122 679. Det var også en økning i barn- og unge-publikummet i 2018 og 2019 med et gjennomsnitt på 75 326 publikummere mot et gjennomsnitt på 52 801 fra 2014 til 2017. Som opplyst i årsrapporten for 2019 var det en bevisst strategi fra Riksteatrets side med færre oppsetninger og høyere snittbesøk i denne perioden. De opplyser at de hadde et underskudd på drift og hadde fokus på stram økonomisk styring, stramme produksjonsbudsjetter og en uttalt forutsetning om høye besøkstall. Siden opp mot 20% av finansieringen var basert på billetter og teatret opplevde å leve på en økonomisk knivsegg, var dette en usikkerhet som ser ut til å ha fått høyt fokus. Pandemiårene 2020 og 2021 og årene etter, ble naturlig nok preget av et helt annet bilde. Riksteatret hadde fortsatt i 2023 tilsynelatende en utfordring med å øke publikumsantallet etter pandemien, selv om, som de påpeker i årsrapporten for 2022, at der kulturhusene hadde en besøksnedgang på 40 - 50%, lå nedgangen for Riksteatret sine turnéforestillinger (bare) på 20 - 25%.

Når det gjelder personellsammensetningen, viser tabell 5 at gjennomsnittet for kunstfaglige personale har steget litt i den andre perioden selv om antallet årsverk totalt sett i gjennomsnitt har gått ned. Dette innebærer at det er administrative årsverk som er redusert. I perioden 2014–2017 var gjennomsnittet 31,2 årsverk, mens det i perioden 2018 – 2023 var 24,2. Gjennomsnittet av faste ansatte er også redusert med i

¹¹ Riksteatret benytter NTOs definisjon på kunstfaglig personale, dvs. at teaterteknisk personale, produsenter og dramaturg er inkludert.

gjennomsnitt to ansatte. Antall fast ansatte var på sitt laveste i 2020 med 72, mens tallet i 2023 har steget til 77.

3.3 Riksteatrets egne vurderinger om effektivitet

I og med at det dialogiske og bruk av egevalueringer er viktig i en evaluering som bruker ønskevistmodellen, vil vi i vurderingen av ressursutnyttelsen legge vekt på hva Riksteatret selv mener og vektlegger om sin egen styring og ressursutnyttelse.

Riksteatret opplyser i egevalueringen at de har en omfattende og systematisk tilnærming til evaluering av sin egen ressursutnyttelse. Økonomistyring og budsjettoppfølging er sentrale elementer i planleggingen og gjennomføringen av teatrets aktiviteter. Repertoarvalg vurderes nøye i sammenheng med faste driftskostnader, og økonomiske konsekvenser analyseres grundig før beslutninger tas. Avviksoppfølging gjennomføres kontinuerlig for å sikre at produksjonene holder seg innenfor budsjetttrammene.

Effektiv ressursutnyttelse opplyses å være et gjennomgående hensyn i alle ledd av teatrets drift. Dette omfatter valg av antall skuespillere, teknisk utstyr, bemanning, transportløsninger og turnéruter. Riksteatret vurderer nøye om eksisterende ressurser kan gjenbrukes, og hvordan produksjoner kan optimaliseres for å redusere unødvendige kostnader. For eksempel veies antall skuespillere opp mot økonomiske og miljømessige konsekvenser, hvor én ekstra skuespiller kan føre til betydelig økte kostnader og behov for ekstra transport.

Turnévirkksomheten er en sentral kostnadsdriver, og Riksteatret jobber aktivt for å minimere antall spillefrie dager og optimalisere transportløsninger. Det vurderes jevnlig om en turné kan gjennomføres med én buss i stedet for to, og om flytransport kan unngås til fordel for buss. I tillegg søkes det samarbeidspartnere for å finansiere enkelte produksjoner, og det vurderes om en forestilling kan få et videre liv på andre scener etter Riksteatrets turné.

Styret involveres aktivt i vurderingen av ressursbruk gjennom regelmessige orienteringer om produksjons- og turnéplaner. Her analyseres blant annet forholdet mellom faste og variable kostnader, samt bruken av eksterne tjenester kontra interne ressurser.

Teatrets evaluering av ressursutnyttelse skjer både på strategisk nivå og i den enkelte produksjon. Faste avviksmøter gjennomføres for å vurdere kostnadseffektivitet, og det er et kontinuerlig søkelys på å tilpasse bemanning og produksjonsmetoder for å sikre en mest mulig effektiv drift. Dette har blant annet ført til reduksjon i faste kunstnerstillinger, økt fleksibilitet i kunstneriske valg og bruk av korttidsengasjerte ressurser der det er hensiktsmessig.

Bærekraft er også en del av vurderingene. Overgang til LED-lys, økt gjenbruk av materialer og en mer bærekraftig turnémodell er noen av tiltakene som er gjennomført. Samtidig jobbes det for å redusere miljøkostnader knyttet til transport og scenografi.

Samlet sett evaluerer Riksteatret sin ressursutnyttelse på en grundig og systematisk måte, og opplyser at de gjør dette med et mål om å balansere kunstneriske ambisjoner med økonomisk bærekraft og miljøhensyn.

Riksteatret oppgir også at den nevnte produksjonsmodellen er grunnmuren i styringen (Årsrapport 2023). Riksteatret opplyser at produksjonsmodellen er spesielt utviklet for Riksteatret, og er utviklet for å sikre effektiv og kvalitativ teaterproduksjon gjennom klare roller, ansvar og beslutningsprosesser. Modellen beskriver hele produksjonsforløpet fra etablering til avslutning, med definerte faser og beslutningspunkter. Hver produksjon ledes av en produsent som får mandat fra teatersjefen og har ansvar for å overholde kunstneriske mål, budsjett og tidsplaner. Produsenten samarbeider tett med teknisk koordinator, regissør, designere og andre involverte for å sikre en helhetlig gjennomføring. Underveis rapporterer produsenten til ledelsen i faste beslutningsmøter, hvor det vurderes om produksjonen skal videreføres, justeres eller eventuelt stoppes. Denne strukturen hevdes å bidra til god styring, kontroll og kontinuerlig forbedring av teatrets produksjonsprosesser. Panelets vurdering av produksjonsmodellen og dens mulige konsekvenser for kunstnerisk kvalitet omtales i neste kapittel.

Samlet sett viser denne gjennomgangen at Riksteatret jobber systematisk med sin ressursutnyttelse. Analysen av inntekter, kostnader og produksjonsvolum viser at teateret har håndtert utfordringer knyttet til økonomiske rammer og eksterne faktorer, som pandemiens innvirkning, på en realistisk måte. Selv om perioden 2018–2023 har vært preget av økonomiske svingninger og redusert publikumsoppslutning etter pandemien, tyder både tallgrunnlaget og Riksteatrets egne vurderinger på at institusjonen har hatt en bevisst og strategisk tilnærming til ressursbruk. Gjennom produksjonsmodellen, kontinuerlig evaluering av driftskostnader og en aktiv styring av turnévirkksomheten, fremstår Riksteatret som en institusjon som arbeider målrettet for å optimalisere bruken av tilgjengelige midler. Vi vil i kapittel 5 vurdere mer helhetlig hvordan Riksteatrets bruk av tilgjengelige midler kan sees i sammenheng med organisatorisk strukturering og effektivitet, som også inkluderer målene om det kunstneriske oppdraget.

4. Kunstnerisk vurdering

Siden opprettelsen i 1948 har Riksteatret gått fra å være et produserende turnéteater med tolv ansatte skuespillere, samt en håndfull andre kunstneriske ansatte, til at teatersjefen i dag er eneste kunstfaglig ansatte. Der teatret tidligere hadde 300 spillesteder rundt om i landet, turnerer teatret nå til 75 faste spillesteder. Det fremgår av teatrets egnevaluering at de har tatt et bevisst valg om å ha færre spillesteder, samt at de har utviklet en produksjonsmodell som benyttes på alle egne produksjoner.

4.1 Repertoarvalg

Som det fremgår av kapittel 2 har Riksteatret totalt formidlet 77 ulike produksjoner i perioden for denne evalueringen. Oversikten i 2.1 inkluderer også gjestespill i forbindelse med Heddadagene og forestillinger som ble innstilt på grunn av pandemi. Panelet har i sin vurdering forholdt seg til det samlede repertoaret, men har hatt særlig fokus på produksjonene som har vært vist i panelets arbeidsperiode. Det er *Bare Elling*, *Fantorangen*, *Jakten på prinsessa*, *Prima Facie* og *Per Hansen - En trofast mann*.

I årsrapport for 2023 står det at repertoaret primært er “definert av Riksteatrets ønsker om historier og tematiske som treffer hele landet”. Repertoaret i evalueringsperioden er en blanding av etablerte dramatiske tekster (for eksempel *Prisen*, *Peer Gynt*, *Hedda Gabler* og *Gjengangere*), nyskrevet materiale og dramatiseringer av eksisterende forelegg. I perioden etter 2020 ser det ut til å være en større vektlegging av nyskrevet materiale og dramatiseringer av eksisterende, særlig litterære, forelegg av nyere dato, selv om det også finnes innslag av klassisk dramatikk. Gjennomgående merker panelet en tendens til å bygge repertoaret rundt navn (for eksempel *LIV*, *Teaterkonsert Sundfør, Jacobsen, vær så god!*) og forelegg (for eksempel *Detektivbyrå nr. 2 – Operasjon teater*, *Havboka*, *Stormfulle bøyder*, *Bare Elling* og *Fantorangen*) som publikum antas å kjenne til.

Dette kan sies å reflektere den generelle tendensen i institusjonsteaterfeltet de siste 10 år, med stort fokus på å tilrettelegge litterære verk for scenen. Særlig preger dette forestillinger rettet mot barn og unge. I årene 2018 til 2021 er kun tre av totalt 14 produksjoner rettet mot barn og unge basert på nyskrevet materiale (*På havets bunn* (2018), *Høna, egget og reven* (2021) og *Tobias og dagen det smalt* (2021)). I 2023 ser man imidlertid resultatet av RiksPitch, teaterets satsing på nye produksjonsideer lansert i 2021. To av produksjonene rettet mot den unge målgruppen er dette året basert på nyskrevet materiale, og en produksjon, *Hør’a, dagbok*, som også er et resultat av RiksPitch, er en bearbeidelse av en barnebok. Det er også verdt å merke seg at både *Bølgebrus* og *Hør’a, dagbok* fra dette året, samt *Tobias og dagen det smalt* fra 2021, produseres i samarbeid med Hålogaland Teater. Som vi senere vil komme tilbake til har nettopp samarbeidet med Hålogaland Teater styrket Riksteaterets relasjon til det frie feltet og bidratt til både repertoarbredde og

kunstnerisk nyskaping. I 2024 fortsatte den tydelige satsingen på nyskrevet materiale rettet mot unge med produksjonene *Det mørke fortet* i samarbeid med Teatret Vårt og Hålogaland Teater og *Jakten på prinsessa* i samarbeid med Den Nationale Scene.

Arne Nøst, teatersjef i perioden 2020-2025, har lagt større vekt på musikkteater, konsertforestillinger og et sammensatt scenisk uttrykk der musikk, koreografi og bevegelsesuttrykk gis plass. Satsingen er merkbar og gir repertoaret et særpreg. Han har hatt fokus på å gjøre Riksteatret mer relevant i form av både mer samfunnskommenterende innhold og en tydeligere kunstnerisk profil med fokus på utvikling av nye fortellinger. Nøst opprettet ordningen RiksPitch, en “ny arena for idéutveksling med åpen dialog mellom morgendagens skapende kunstnere og institusjoner med forskjellig programprofil”, hvor kunstnere/idéinnehavere kunne sende inn sine forestillingsforslag. Dette ble gjennomført første gang i 2021, og Riksteatret fikk inn 267 forslag - hvor 12 av disse ble invitert til å presentere sine ideer. Presentasjonen ble gjort under festivalen Heddagene samme år, og i tillegg til Riksteatret var landets øvrige produserende teatre invitert. Panelet vil anerkjenne det kunstneriske potensialet i satsingen og det ser ut til å ha hatt repertoarmessige konsekvenser som utvider Riksteaterets kunstneriske bredde og bidrar til at et større mangfold av historier og virkeligheter reflekteres på scenen. Som pekt på har satsingen hatt særlig stor konsekvens for teaterets repertoar rettet mot barn og unge, men panelet opplever også *Per Hansen - en trofast mann* som en særlig vellykket og viktig satsing. Stykket ble foreslått gjennom RiksPitch i 2021, og er eneste produksjon i evalueringsperioden som er skrevet av en samisk dramatiker, og en av svært få ganger Riksteatrets repertoar har reflektert samisk ståsted og virkelighet. Teksten ble også kåret til vinner av Den nasjonale Ibsenprisen i 2025.

Samtidig som RiksPitch har vært viktig for teaterets repertoar og evne til nyskaping, merker panelet seg at det også kan synes som eneste “vei inn” for dramatikere og verk som representerer minoritetsposisjoner og -erfaringer, samt kunstnere utenfor teatersjefens nettverk. Panelet spør seg derfor om det nasjonale oppdraget og opplevelsen av å måtte treffe “hele landet” har bidratt til at teateret i så stor grad har bygget sitt repertoar ut fra et normativt ståsted som sentrerer majoritetserfaringer. Panelet merker seg at det i evalueringsperioden er svært få produksjoner som kan sies å reflektere andre kulturelle ståsted og erfaringer enn majoritetserfaringer. Unntakene er *Blokk til Blokk* (2020) av SPKRBOX med Don Martin, Fela og Castro i samarbeid med Det Norske Teatret, *Tante Ulrikkes veg* av Zeshan Shakar i 2021 og *Eg snakkar om det heile tida* av Camara Lundestad Joof fra 2021. Av disse er det kun *Blokk til blokk* som har vært på turné med Riksteateret. *Tante Ulrikkes veg* ble avlyst på grunn av pandemien, mens *Eg snakkar om det heile tida* ble avbrutt underveis i prøveperioden på grunn av store kunstneriske uenigheter.

Samlet sett opplever panelet teaterets repertoarpolitikk i evalueringsperioden som relativt trygg og uten stor kunstnerisk risiko. Samtidig anerkjenner panelet at samarbeidene med det frie feltet har vært kunstnerisk vellykket og bidratt til større bredde i repertoaret både kunstnerisk og formatmessig. Det samme må kunne sies om RiksPitch, som siden 2021 har brakt både nye historier og kulturelle perspektiv inn i teaterets repertoar. Med Ønskevistmodellens tre begreper kan vi si at RiksPitch og de overnevnte

samarbeidene viser en økende vilje til å tenke nytt på hva som skaper relevans både kunstnerisk og for publikum. Samtidig er det grunn til å spørre om det finnes noen mekanismer eller vaner hos Riksteatret som forsinker eller vanskeliggjør denne utviklingen. Panelet finner det i hvert fall betimelig å sette fokus på at et teater med et så omfattende nasjonalt mandat, og en så tydelig selvforståelse som “Hele landets teater” i så liten grad faktisk har klart å reflektere “hele landet” gjennom sine repertoarvalg.

4.2 Produksjonsform og samarbeid

«Ekspertisen til RT er å produsere store, eller kompliserte tekniske forestillinger som kan rigges og spilles samme dag». Dette utsagnet fra egevalueringen oppsummerer en kjernekompetanse som støtter opp om teatrets ambisjoner om å være produserende framfor programmerende. Riksteatret er godt rigget for det teaterfaglige håndverket og logistikken som trengs for å være et effektivt, produserende turnéteater som skal rekke over store geografiske områder. På dette punktet utmerker teatret seg med profesjonalitet, spisskompetanse og stor gjennomføringsevne. Det er utviklet og innarbeidet en produksjonsmodell som muliggjør et mest mulig omforent utgangspunkt, effektivitet, tidsmessig involvering av de ulike rollene og avdelingene, samt sjekkpunkter underveis i produksjonsprosessen. Produksjonsmodellen er åpenbart et nyttig verktøy for et teater med komplekse planleggingsbehov og samarbeid, og som er avhengig av framdrift for å overholde avtaler med spillestedene. Panelet vil også trekke fram teatersjefens arbeid med å innføre en mer fleksibel tilnærming til prøvetid. Dette er en positiv utvikling som tar hensyn til behovene til den enkelte produksjonen og er egnet til å styrke kunstnerisk kvalitet.

Produksjonsmodellen kan underbygge det logistiske systemet ved å sikre trinnene i en prosess og framdrift, men ikke kunstnerisk kvalitet. Det er dermed verdt å spørre om produksjonsmodellen, som framstår strømlinjeformet, er egnet til å legge til rette for kunstneriske prosesser som kan frambringe forestillinger på nye måter og innenfor andre forestillingsformater enn hovedsceneformatet. Er modellen fleksibel nok til å la Riksteatret dyrke fram prosjekter som skaper kunstnerisk fornyelse og utvikling, for eksempel gjennom forestillinger som endrer på relasjonen mellom scene og sal eller tar i bruk andre typer scenerom? Mens produksjonsmodellen på den ene siden kan sies å være et godt eksempel på Riksteatrets evne som produserende turnéteater, er det ikke gitt at den underbygger den kunstneriske viljen eller fører til kunstproduksjon som oppleves relevant.

Som turnéteater er Riksteatret avhengig av at kunstnere finner det relevant å arbeide innenfor gjeldende produksjonsmodell og rammene det medfører for kunstneriske valg. I egevalueringen påpeker Riksteatret at produksjons- og turnémodellen skaper begrensninger som ikke alle kunstnere klarer å tilpasse seg. Det medfører at Riksteatret ofte velger å arbeide med kunstnere som har vist at de mestrer formatet.

Panelet berømmer at Riksteatret i evalueringsperioden har økt sitt fokus på inkludering av et større publikum gjennom satsingene Riks+ og Billettfondet, som tilbyr gratis eller rabatterte billetter til henholdsvis barnefamilier i økonomisk sårbare situasjoner og skoleklasser.

Riksteatret gir i egenevalueringen uttrykk for helst å ville produsere og samprodusere framfor å kjøpe og tilpasse allerede produserte forestillinger til et turnéformat. Dette begrunnes blant annet med at det å produsere selv, skaper større eierskap blant de ansatte og gir dem mulighet til faglig utvikling. Videre innebærer samproduksjoner budsjettssamarbeid og mulighet til å nå et større publikum ved å spille på samarbeidsinstitusjonen scene. I noen tilfeller gjelder dette byer der Riksteatret vanligvis ikke spiller. Riksteatret har i evalueringsperioden samarbeidet med et stort antall andre teatre. Det er primært nasjonale og regionale scener, hvor Nationaltheatret, Oslo Nye Teater, Haugesund Teater og Hålogaland Teater er blant teatrene med flest samarbeid i perioden. Samarbeid med Hålogaland Teater er som tidligere nevnt særlig synlig i satsingen på barn og unge. Hålogaland Teater er et teater med tradisjon for samarbeid med kunstnere og kompanier fra det frie scenekunstheltet, og både Katma og Rimfrost er sentrale aktører i det frie nordnorske feltet som har mottatt Heddapriser og -nominasjoner for sine produksjoner. Gjennom samarbeidet med Hålogaland Teater har Riksteatret på denne måten også fått et større mangfold av sceniske formater. Oslo Nye Teater er også en hyppig samarbeidspartner, og har vært co-produsent på to av de fem forestillingene panelet har sett som sitt vurderingsgrunnlag (*Fantorangen* og *Bare Elling*). Også mer kommersielle teatre, som Nye Hjorten Teater og Feelgood scene, inngår blant samarbeidspartnere.

Av intervjuet med teatersjefen framgår det at det først og fremst er etablerte og anerkjente produksjoner som i et økonomisk perspektiv egner seg å tilrettelegge for turné når de er produsert utenfor Riksteatret. Et eksempel på dette er produksjonen *Et glass til* som var på turnéplan i 2024. Den er basert på den danske filmen *Druk* (2020) som vant Oscar-prisen for beste internasjonale film. Den anerkjente regissøren og medforfatteren av filmmanuset, Thomas Vinterberg, bearbeidet den for scenen i samarbeid med Claus Flygare. Sceneproduksjonen ble produsert av StarWorks og Over Norge og spilt på privatteatret Christiania Teater i Oslo, med Sven Nordin i hovedrollen. Et kjent forelegg og en kjent manusforfatter og skuespiller gir mange knagger for Riksteatret å henge markedsføringen på.

Det finnes imidlertid eksempler på mindre allmennkjente, men like fullt kunstnerisk anerkjente forestillinger som Riksteatret har inkludert i repertoaret, som allerede nevnte *Bølgebrus* (2023), *Tobias og dagen det smalt* (2021) og konsertforestillingen *Blokk til Blokk* (2020).

På bakgrunn av slike eksempler er det grunn til å spørre hvorfor Riksteatret fremstår tilbakeholden med å inkludere produksjoner laget av selvstendige scenekunstgrupper i repertoaret. Mange av disse kompaniene lager forestillinger i turnébart format og de arbeider innenfor en stor spennvidde av uttrykksformer og tematikker. Datamaterialet gir imidlertid i noen grad inntrykk av at slike turnésamarbeid snarere er unntaket enn regelen, og at disse produksjonene ofte anses som for «smale» til å spille på Riksteatrets spillesteder. Dette tyder på at Riksteatret i for liten grad bruker *evnen*, altså spisskompetansen på kompleks planlegging

og turné, til å åpne for turnésamarbeid med uavhengige scenekunstnere og kompanier, eller for så vidt andre institusjoner, som kunne ha styrket teatrets kunstneriske ambisjoner (*vilje*) og *relevansen* av repertoaret ved å nå fram til et sammensatt publikum med ulike interesser.

4.3 Kunstfaglig kompetanse

I perioden 2020-24 har teatersjefen arbeidet med initiativ for å fremme involvering og styrke eierskapsfølelsen blant de ansatte på tvers av avdelingene. Etablering av Rikslab som et diskusjonsforum på ledernivå og uformelle invitasjoner til å komme med programinnspill er trukket fram i egnevaluering og intervju som eksempler på nye og langt på vei positive initiativ. Vi anerkjenner behovet for å arbeide med å skape sterkere tilhørighet internt i organisasjonen til ulike sider ved Riksteatrets virke. Slike initiativ er egnet til å skape nye fora der flere av de ansatte kan delta i en diskusjon om Riksteatrets overordnede prosjekt ut over det som gjelder egne arbeidsoppgaver. Teatersjefen har samtidig pekt på et relevant kritisk punkt, nemlig at etableringen av slike fora krever at det etableres en intern forståelse av Riksteatrets kunstneriske oppdrag som strekker seg forbi individuelle ansvarsområder.

Det bringer oss videre til en refleksjon omkring den kunstneriske kompetansen internt i virksomheten. Riksteatret har en stor stab av teaterfaglig ansatte, bestående av maskører, kostymemakere, dukkemaker, rekvisitører og lys- og lydmettre og -teknikere. I motsetning til andre teatre på samme størrelse, har Riksteatret ikke lenger fast ansatt dramaturg. Teatret har heller ingen faste skuespillere siden 2022. Dette har medført en styrking av produsentenes prosjektansvar og rolle som bindeledd mellom Riksteatret og enkeltproduksjonen.

Produsentens rolle er kompleks og i henhold til teaterets produksjonshåndbok og -praksis, skal produsenten svare direkte til teatersjef og ha et overordnet ansvar for oppfølging av produksjonens kunstneriske visjon. Samtidig skal produsenten være det administrative bindeleddet og overse samhandlingen mellom administrativt og teknisk nivå. I samtale med avtroppende teatersjef framgår det at man i utgangspunktet så for seg at de eksterne produksjonsdramaturgene ville få ansvar som bindeledd mellom kunstnerisk intensjon og teknisk/administrativ operasjonalisering, men avstanden mellom produksjon og institusjon viste seg å være for stor. For panelet framstår det imidlertid noe uklart hvorvidt dagens innretning av produsentrollen sikrer nødvendig kunstfaglig oppfølging og kvalitetssikring, og minsker avstanden mellom den enkelte produksjon og institusjonen for øvrig. Som erstatning for et dramaturgiat, har teatersjefen valgt å arbeide med to kunstneriske rådgivere. Rådgivernes rolle er beskrevet som nokså fristilt, men ansvarsområdene framstår for panelet som uklare.

Denne utviklingen har medført at teatersjefen er den eneste ansatte med formell kunstfaglig kompetanse, hvis vi ser bort fra de spesialiserte, teaterfaglige stillingene på verkstedet. Der de fleste institusjonene har et dramaturgiat eller en dramaturg som bidrar til å sikre en flerstemmig, kunstnerisk fundert diskusjon av

repertoar, kunstneriske lag og trolig også ulike måter å forstå relevansen av disse valgene, er dette ikke tilfellet hos Riksteatret. Det kan også tenkes at dramaturger eller kunstfaglige ansatte med en lignende erfaringsbakgrunn vil kunne styrke den kunstneriske dialogen opp mot produksjonene på en annen måte enn produsentene. Gitt kompleksiteten i Riksteatrets mandat er dette en sårbarhet som panelet mener bør problematiseres. Det er grunn til å spørre om ikke et sterkere kunstfaglig apparat i institusjonen vil kunne styrke den kunstneriske samtalen internt og virksomhetens kunstneriske utvikling og fornyelse med hensyn til repertoarvalg og publikumsutvikling.

4.4 Sceniske og dramaturgiske valg

Inkluderingen av musikk i repertoarprofilen har vært en av satsingene i evalueringsperioden. Dette er synlig i flere av forestillingene panelet hadde mulighet til å se. Deriblant *Per Hansen - En trofast mann* og *Prima Facie*, som begge har en musiker på scenen sammen med skuespillerne. Panelet vil berømme Riksteatret for å inkludere levende musikk på scenen, i en tid hvor panelet ser en generell dreining i scenekunstheltet mot bruk av innspilt musikk fremfor levende musikere. Ettersom Riksteatret produserer forestillinger med begrenset ensemble, blir musikeren på scenen også en sparringspartner for utøverne. I de forestillingene panelet har sett, har musikken hatt en dramaturgisk funksjon som medforteller og stemningsforsterker. Det har også vært en satsing på større bruk av koreograf i tillegg til regissør på mange av produksjonene. *Prima Facie* er et eksempel på at koreografien integreres i utøverens uttrykk, og at det koreografiske og dramaturgiske samspillet mellom utøver og musiker fungerer godt.

En annen forestilling panelet har sett er den nyskrevne musikalen *Jakta på prinsessa*. Mens ideen om en nyskrevet musikal og familiefeststilling er god, er panelet overrasket over hvordan fortellingen bygger på forslitte troper som bekrefter kjønnsstereotyper. Som scenekunstkritiker Karen Frøslund Nystøyl skrev om forestillingen i en kommentar i nettstedsskriftet Periskop.no: “Kravet om å skulle være seg selv kommer fra mange kanter i kulturen vår i dag. Kanskje kunne denne musikalen åpnet disse spørsmålene på en annen måte, uten satte og karikerte rammer? Det gjør det vanskelig for prinsessa å komme noen vei, virker det som.”¹²

Når det gjelder forestillingsformat, har panelet erfart at storsceneformatet ikke alltid er like godt egnet for alle produksjoner. Mens forestillinger som *Bare Elling*, *Per Hansen – En trofast mann* og *Prima Facie* utnytter formatet godt, gjelder ikke det samme for *Fantorangen*.

Fantorangen er et eksempel på en forestilling som ble svekket av å vises i en stor sal. Avstanden mellom utøverne og de unge tilskuerne dempet forestillingens energi og svekket kontakten som er avgjørende for å gjøre opplevelsen levende og engasjerende for barna.

¹² <https://periskop.no/prinsesser-vil-ikke/>

Dans og figurteater inngikk tidligere som en del av Riksteatrets profil. Etter at dette ble fjernet som ansvarsområde i tildelingsbrevet i 2015, da Riksteatret også fikk en reduksjon i rammetilskuddet, har også disse kunstsjangrene nesten forsvunnet fra Riksteatrets program. I evalueringsperioden har det vært benyttet koreografer som tillegg til regissør i flere produksjoner, men det er ingen rene danseproduksjoner i repertoaret. Riksteatret gir i egnevalueringen uttrykk for at de «gjærne [skulle] fortsatt å turnere og/eller produsere dans og figurteater for å øke bredden i sjangre – dersom ressursene hadde tillatt det». Teatret gir med andre ord uttrykk for å *ønske* å inkludere dette i repertoaret, men viser liten vilje til kunstnerisk risiko når de likevel velger å ekskludere dans. Til tross for at de selv skriver at «[d]isse mer visuelle scenekunstsjangrene er også langt mer tilgjengelige for publikum med språkutfordringer». Nedprioriteringen av det frie scenekunstheltet, hvor den største produksjonen av danseforestillinger finner sted, har særlig konsekvenser for formidling av dans i Norge. I de tilfellene panelet finner av figurteater i repertoaret, ser det gjennomgående ut til at teatret benytter seg av kjent forelegg for å trekke publikum. *Fantorangen* er en svært kjent figur. Et annet eksempel på figurteater i perioden er *Musikkfabrikken* i 2023. Her var muligens musikken et trekkplaster for det voksne publikummet, mens figurteateruttrykket var mindre kjent. Produksjonen var et samarbeid med Wakka Wakka, som er et figurteaterkompani med base i New York, og representerer således også et samarbeid med både det frie scenekunstheltet og et internasjonalt innslag i repertoaret.

Det er panelets inntrykk at Riksteatret programmerer med hensyn til formidling av historier og innhold. Bruken av kjent forelegg kan være et virkemiddel for å gjøre Relevans-grenen lengre, men det forkorter samtidig Vilje-grenen gjennom det panelet observerer som et noe begrenset dramaturgisk og formatmessig mangfold i repertoaret. Samlet gir dette et inntrykk av et repertoar med lite kunstnerisk risiko.

4.5 Pandemi

Panelet anerkjenner at pandemien har påvirket Riksteatret slik den gjorde hele scenekunstheltet. I en lengre periode var det vanskelig å planlegge, programmere og produsere scenekunst ettersom vilkårene hele tiden var i endring. I kjølvannet av pandemien har det vært en dreining mot det som er blitt omtalt som et tryggere eller mer konservativt repertoar, noe panelet mener også stemmer med Riksteatrets repertoar i evalueringsperioden. Pandemien kan være en del av forklaringen på situasjonen på Riksteatret også, men ikke hele. Redaktør for Scenekunst.no, Julie Rongved Amundsen skriver i en [kommentar](#) i 2024 om ABE-reformen og hvordan denne har påvirket norsk scenekunst. Amundsen skriver, med bakgrunn i en Fafo-rapport fra 2021, om at innføringen av ABE-reformen kan påvirke armlengdes avstand-prinsippet fordi billettinntektene får høyere prioritering: “Som det blir diskutert i Fafo-rapporten fra 2021, kan det også hende at jakten på satsningsmidler gjør det nødvendig å fokusere på hva kunsten skal være til for istedenfor kunstens egenverdi. (...) Dette fører til en mer instrumentell tenkning rundt kunstens posisjon i samfunnet.”

Amundsen ser særlig på hvordan dette påvirker institusjonsteatre som i motsetning til Riksteatret er tilskuddsmottakere av offentlig støtte. Selv om Riksteatrets økonomiske modell som etat skiller seg fra de nasjonale og regionale institusjonsteatrene, ser panelet den samme utviklingen hos Riksteatret. I leders beretning i årsrapporten for 2019 står det at «dialogen med våre arrangører på kulturhusene har hatt et stadig sterkere fokus på profesjonalisering og publikumsutvikling og, ikke minst, en uttalt forutsetning om høye besøkstall. På samme måte er vårt eget markeds- og kommunikasjonsarbeid gitt en styrket plass i organisasjonen». Med covid-19-pandemien i 2020-21, ser det ut til at fokuset på å ha høye besøkstall har fått en enda større betydning for Riksteatret.

4.6 Oppsummering

Panelet har i denne evalueringen vurdert teaterets kunstneriske prioriteringer og sett disse opp mot både Ønskekivistmodellens begreper om evne, vilje og relevans, og evalueringens hovedmål om vurdering av kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse. Panelet har også vurdert teaterets kunstneriske praksis i relasjon til utviklingen i det øvrige scenekunstfeltet, som en del av vurderingen av relevans. Avslutningsvis vil panelet se nærmere på Riksteatrets kunstneriske utvikling og mulige handlingsrom.

Panelet mener vil peke på to sentrale forhold som preger teaterets handlingsrom, slik Riksteatret selv oppfatter det. Det første forholdet er en kombinasjon av det vi oppfatter som en noe rigid tolkning av Kultur- og likestillingsdepartementets forventninger til teaterets virksomhet og måloppnåelse, sammen med en strømlinjeformet produksjonsmodell. Det andre forholdet er teaterets etablerte oppfatning av den kunstneriske kapasiteten og interessen til publikum utenfor de store byene.

Panelet spør om Riksteatret har et større kunstnerisk handlingsrom enn hva som brukes i dag. I det følgende vil dette drøftes ved å se nærmere på publikum, lokal forankring og relevans og til slutt hvilke andre muligheter som finnes.

4.6.1 Publikum

I egnevalueringen og intervjumaterialet uttrykker Riksteatret stolthet over å forvalte et tradisjonsrikt samfunnsoppdrag som turnéteater for hele landet og et stort engasjement for sitt publikum. Panelet vil berømme Riksteatret for å sette fokus på inkludering og fellesskap gjennom satsingene Riks+ og Billettfordet, som tilbyr gratis eller rabatterte billetter til henholdsvis mennesker i økonomisk sårbare situasjoner og skoleklasser. Disse viktige initiativene viser vilje til å nå publikum som kanskje ellers ikke ville ha besøkt teatret og er også preget av stor samfunnsrelevans.

I teaterets omtale av eget oppdrag og rolle finner vi et teater som ønsker å være tilgjengelig for et bredt publikum i hele landet, med et repertoar som kan skape resonans alle steder og i møte med ulike mennesker. Kjente skuespillere, forelegg og fortellinger, og temaer fra samfunnsdebatten med allmenn relevans, er ofte en del av tilbudet. Både i teaterets egevaluering og i intervju med ledelsespersoneell kommer målet om å treffe bredt til uttrykk som en kontrast til «den smale» scenekunstens rolle som innrettet mot et spesifikt og kunstkompetent publikum. Det refereres til at publikum «på bygda» ikke vil ta godt imot det teateret forstår som «smalere» forestillinger og at denne typen scenekunst ikke fungerer i møte med publikum utenfor de store byene langs Riksteatrets lange turnérute. Panelet er nysgjerrig på om dette er antakelser eller dokumentert gjennom undersøkelser.

Panelet har teateret i sin egevaluering og omtale i liten grad reflekterer rundt egen situering i et bredt scenekunstlandskap, som i dag er betydelig mer omfattende og mangefasettert enn for bare 20-30 år siden. At tilgangen på både fri og institusjonell scenekunst i dag er mer utbredt enn tidligere, synes ikke å prege eller utfordre teaterets forståelse av egen rolle ute i regionene, eller påvirke teaterets oppfatning av publikums kapasitet og erfaring i møte med scenekunst. Panelet har inntrykk av at det finnes en etablert oppfatning av hva publikum vil ha, og at dette kan komme i veien for kunstnerisk utvikling og fornyelse av repertoaret. Her mener panelet at det er viktig å finne riktig balanse.

I tillegg oppfatter teateret forventninger fra departementet om vedvarende høye publikumstall, forankret i tildelingsbrevets målformuleringer (Mål 2.1: Publikumsoppslutning, Tildelingsbrev 2024). Med et overordnet mål om at “Riksteatret skal bygge fellesskap gjennom et scenekunsttilbud som tilgjengelig, mangfoldig og relevant for publikum i hele Norge” opplever derfor panelet at publikumstall anlegges som et styrende premiss for repertoarvalg, selv om tildelingsbrevets Mål 1 (“Riksteatret skal tilby et scenekunstrepertoar av høy kvalitet, og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse”) gir forventning om høyere risikovilje og dristigere utforskning av kunstneriske samarbeid, uttrykk og formater.

4.6.2 Lokal forankring og relevans

Riksteaterets oppdrag er hjemlet i Lov om Riksteatret fra 1949, og teaterets opprinnelige berettigelse var tett knyttet til gjenoppbyggingen av landet etter 2. verdenskrig. Oppdraget hadde slik sett en tydelig nasjonsbyggende karakter. I dag er imidlertid samfunnspremissene for Riksteaterets eksistens svært endret. Panelet opplever at teatret har en noe begrenset refleksjon omkring hvilke konsekvenser de betydelig endrede premissene har for teaterets praksis, selvforståelse og identitet. I egevalueringen gir teateret uttrykk for at oppdraget i dag, relatert til resten av scenekunstfeltet, er å bidra til mangfold og som en komplementering av det som allerede finnes. Samtidig opplever panelet at teateret har en klar selvforståelse av å være en kulturell grunnstein og en premissleverandør for “hele landets” teateropplevelser. Man kan si at Riksteatret fremstår som svært dedikert til oppdraget om å bringe kunsten ut i landet, men betydelig mindre opptatt av hva de kan ta med tilbake. For å si det på en annen måte: Finnes det potensial for større

nysgjerrighet og vilje til å stimulere, reflektere og bygge på det som finnes ute i regionene? Kan en større grad av likeverdighet i relasjon mellom Nydalen og resten av scenekunstheltet ha positive kunstneriske konsekvenser for teatret?

Egenevalueringen gir samtidig klar innsikt i teaterets engasjement for de lokale arrangørene. For å styrke mottakelsen av repertoaret har Riksteatret prioritert å utvikle relasjonen til en stabil og stor gruppe arrangører rundt om i landet, i all hovedsak kulturhus, blant annet gjennom jevnlig møter. Dette ser ut til å være et positivt grep som styrker den teknisk-logistiske mottakelsen av forestillingene på spillestedet og gir innsikt i arrangørenes publikumsgrunnlag. Riksteatret har dessuten utviklet et omfattende system for innhenting og oppfølging av tilbakemeldinger fra produsent, turnéansvarlig, arrangør og publikum. Arrangørene selv sier seg godt fornøyd med samarbeidet. Ifølge teatersjefen har Riksteatret også, i hvert fall i hans periode, prioritert å møte lokal- og regionalpolitikere for å øke forståelsen av og oppslutningen til Riksteatret. Samlet sett framstår dette som fornuftige grep for å styrke den lokale forankringen av Riksteatrets landsomfattende oppdrag og for å øke relevansen av Riksteatrets tilbud.

Det er likevel noen ting som bør bemerkes. Egenevalueringen gir inntrykk av at Riksteatret ser at det hadde styrket kvaliteten på formidlingen dersom turnétilbudet ble målrettet i større grad enn i dag. Dette er panelet enig i. Av datamaterialet fremgår det at Riksteatret gjennomgående har lagt vekt på en modell som innebærer å spille én forestilling per spillested og produsere i storsceneformat for å nå et størst mulig publikum på hvert turnéstopp. Det kommer samtidig fram i intervjuet med teatersjefen at det å lage store utendørs- eller vandreforestillinger har vært til vurdering, men ble skrinlagt på grunn av tidligere dårlige erfaringer og økonomiske etterspill. Her ser panelet en diskrepans mellom den interne viljen - Riksteatret gir uttrykk for å ville produsere i flere formater - og den viljen som kommer til uttrykk gjennom repertoaret.

4.6.3 Kunstnerisk handlingsrom

Hovedinntrykket til panelet er at det finnes et uutnyttet kunstnerisk handlingsrom til å velge et repertoar med en større grad av uttrykksbredde, kunstnerisk særpreg og nyansert refleksjon om egen samtid, enn tilfellet er med repertoaret i evalueringsperioden. Panelet konstaterer at formuleringene i de senere årenes tildelingsbrev er ganske åpne, noe som burde tilsi at det finnes et større handlingsrom enn hva teateret legger til grunn. Hvorvidt styringssignalene Riksteatret viser til er reelle eller uttrykk for Riksteatrets tolkning av eiers forventninger er vanskelig å få grep om, blant annet fordi uttalelsene som er framsatt i egenevalueringen og intervjuene er noe sprikende. Panelet har for eksempel savnet konsistente argumenter for å prioritere ned eller bort danseforestillinger.

Teateret formidler gjennom både egenevaluering og intervju at de praktisk-økonomiske rammene setter klare begrensninger for repertoarvalg. Panelet mener det er grunn til å spørre om produksjonsmodellen

også bidrar til å innskrenke det kunstneriske handlingsrommet eller om denne oppfatningen skyldes andre faktorer som gjør at produksjonsmodellen framstår mer rigid enn den er i praksis.

Riksteaterets tyngdepunkt ligger i produksjon av forestillinger for hovedscene- eller storsalsformat. Panelet finner imidlertid ikke dette kravet nedfelt i teaterets mandat eller formål, og oppfatter det dermed som en fortolkning og konsekvens av det definerte nasjonale turnéoppdraget. Som en konsekvens av denne prioriteringen ser det ut til at Riksteatret i mindre grad har søkt mot samarbeid, formater og uttrykk som utfordrer dette rammeverket. Unntakene ser ut til å være produksjonene *Mio, min Mio* som turnerte i 2022 og *Bølgebrus*, som turnerte i 2023. Førstnevnte var et samarbeid med Teatret Vårt og Nordland Teater (opp-rinnelig planlagt for turné i 2020, men utsatt på grunn av pandemi), mens *Bølgebrus* var et samarbeid med Hålogaland Teater og kompaniet Katma. *Mio, min Mio* hadde en publikumskapasitet på maks 90, og Riksteatret skriver i egenevalueringen at den “var nær i form og hadde en interaktiv form” og at “produksjonen avvik fra det sedvanlige sal-scene formatet”. Om *Bølgebrus* skriver Riksteatret i årsrapporten fra 2023 at den “fungerte veldig bra” og at det “å jobbe i et mer intimt format (...) endrer også maktstrukturen mellom utøvere og publikum”. Likevel er konklusjonen at “Selv om denne turneerfaringen var vellykket og spennende, må vi dessverre konstatere at det ikke er bærekraftig på lang sikt, da det blir for eksklusivt for et riksdekkende teater med en nasjonal oppgave”. Dette overlapper med refleksjonen Riksteatret har om *Mio, min Mio* i egenevalueringen: “Det har dermed vært forholdsvis lite utvikling på alternative arenaer og forestillingsformer fordi vi har prioritert å komme jevnlig og levere større produksjoner på de store kulturhusene. Dette har vi prioritert fordi vi har oppfattet oppdraget fra eierne om å nå flest mulig, og vi har dermed tolket oppdraget dithen at eier ønsker Riksteatret som leverandør av denne type forestillinger.”

At Riksteatret har behov for et repertoar som balanserer mellom produksjoner teatret tror vil treffe publikum bredt og produksjoner som ikke anses som like trygge satsinger, er forståelig. Men vi spør oss om Riksteatret ikke er i overkant forsiktig i tilnærmingen til hva som gir balanse. Kan en forestille seg en programmering som utvider dette spennet? Når Riksteatret ser ut til å nyte så stor tillit som det gjør (uttrykkes blant annet i siste spillestedsundersøkelse), lurar vi på om ikke teatret har et større kunstnerisk handlingsrom enn hittil er brukt.

I rapporten *Mobilisering for mobilitet. Formidling av fri scenekunst* (2022) skrives det at frie scenekunstproduksjoner har et større potensial for spillinger enn hva som hittil har vært mulig å realisere, blant annet fordi det mangler flere nettverk som kan bidra med tilrettelegging og formidling for eksempel på kulturhus.

Både kunstnere og arrangører har etterlyst et tilsvarende nettverk for visning av teaterproduksjoner, eller et utvidet nettverk med hele bredden av fri scenekunst på kulturhusene. Et nettverk som kan velge ut relevante produksjoner, bidra til å rigge disse for turné og sette opp visninger over hele landet, er blant ideene som har kommet opp. Men trengs det egentlig et nytt slikt nettverk? Allerede i 1948 ble Riksteatret etablert. Denne organisasjonen/modellen ligger på flere viktige områder nært opp til det som etterspørres. Gjennom en årrekke har de opparbeidet seg en kompetanse på turnerende teater og et unikt nettverk av spillesteder som i stor grad omfatter kulturhus. Lenge produserte Riksteatret primært egne forestillinger, men de siste årene har de i større grad inngått samarbeid med ulike teatre om samproduksjoner. Her ligger det åpenbart en mulighet for et tettere samarbeid

som kan bidra til at relevante produksjoner fra det frie scenekunstheltet, både innen dans og teater, kan nå ut til flere gjennom Riksteatrets nettverk (Berge et al. 2022, s. 89-90).

Selv om Riksteatret også har brukt turnékompetansen til å tilrettelegge for at mindre kjente produksjoner kan komme seg ut på veien, for eksempel av kompanier som Katma og Rimfrost, er disse nærmest beskrevet som unntak. Riksteatret gir snarere uttrykk for at det er problematisk at frittstående kompanier forventer at Riksteatret vil velge å turnere med deres ferdiglagde produksjoner. Det handler blant annet om at Riksteatret oppfatter seg som produserende framfor programmerende. Ettersom det har vært en økende trend blant de andre, store institusjonsteatrene (både nasjonale og regionale) å gjøre samarbeid med det frie scenekunstheltet, er panelet noe overrasket over at Riksteatret i så liten grad har forløst potensialet i slike samarbeid.

Produksjonene av Katma og Rimfrost var i utgangspunktet samprodusert med Hålogaland Teater. Det er nærliggende å spørre om tilknytningen til et institusjonsteater talte i disse produksjonenes favør. Satt på spissen: Ville disse produksjonene blitt valgt om de ikke hadde vært produsert i samarbeid med Hålogaland Teater? De kunstneriske kvalitetene til både produksjonene og kompaniene skal det imidlertid ikke sås tvil om. Både Katma og Rimfrost produksjoner er erfarne kunstnere med selvstendige og anerkjente kunstnerskap.

Riksteatrets produksjoner preges jevnt over av profesjonalitet og holder faglig høy kvalitet. De viser dermed en stor grad av evne slik den beskrives i Ønskekvistmodellen. Imidlertid mener panelet at teateret i liten grad bidrar til kunstnerisk utvikling og fornyelse gjennom valg av repertoar og kunstneriske lag, særlig i lys av utviklingen i det øvrige scenekunstheltet, noe som innebærer en lavere, eller vekslende, grad av vilje og relevans. Selv om evalueringen løfter fram flere gode eksempler på initiativ og prosjekter, deriblant RiksPitch og billettordninger, er det panelets vurdering at Riksteatrets fortolkning av sitt mandat som nasjonalt turnéteater er moden for bearbeiding.

5. Helhetlig vurdering

Vurderingen i dette kapittelet tar utgangspunkt i kapittel 3 og 4, hvor ressursutnyttelsen sees i sammenheng med de kunstneriske valgene som er gjort i evalueringsperioden. Vurderingen sammenstiller den økonomiske og strukturelle prioriteringen med teatrets kunstneriske strategier og målsettinger. Kapittelet bygger dermed på prinsipper for evalueringen som ble presentert i kapittel 1 og styringspakketenkningen som foreslått av Bjørnenak (2016). En vurdering av effektiv ressursutnyttelse handler ikke om en ren produktivitetstenkning, men hvordan ressurser, som i ulike organisatoriske byggeklosser (struktur, økonomi og kultur) er konfigurert for produksjon og formidling av kunst av høy kvalitet.

I kapittel 3 gis det en oversikt og vurdering av hvordan Riksteatret har utnyttet sine ressurser. Hovedkonklusjonen i kapittel 3 er at det fremstår som at Riksteatret har hatt en systematisk tilnærming til ressursstyring. De har utviklet en spesialisert produksjonsmodell som er sentral i institusjonens styring. Modellen definerer tydelige roller, ansvarsområder og beslutningspunkter gjennom hele produksjonsprosessen, der produsenten spiller en nøkkelrolle i å sikre måloppnåelse innen økonomi og fremdrift og muliggjør kontinuerlig kontroll og forbedring.

Gjennomgangen av ressursbruken viser at institusjonen har håndtert økonomiske utfordringer, inkludert pandemiens påvirkning, på en strategisk og realistisk måte. Til tross for svingninger og lavere publikumstall i perioden 2018–2023 har teatret aktivt brukt produksjonsmodellen, evaluert driftskostnader og styrt turnéaktivitetene målrettet. Samlet sett fremstår Riksteatret som en organisasjon som systematisk optimaliserer ressursene.

I kapittel 4 er Riksteatrets kunstneriske virksomhet vurdert. Evalueringen anerkjenner at Riksteatret fremstår som godt rigget for logistikken som kreves for å være et effektivt, produserende turnéteater. Dette handler både om organisasjonen i seg selv, men også de relasjonene, prosedyrene og systemene som er opparbeidet for gjennomføring av forestillinger på de mange spillstedene. Riksteateret har sterke administrative styringsmekanismer gjennom sin eierstyring, organisasjonsstruktur, interne retningslinjer og systemer. Dette tydeliggjøres, for eksempel, gjennom den sterke rollen til produksjonsmodellen. Planleggingen og målsettingen av prosjekter, turneer og Riksteatrets formål i sin helhet ser ut til å bygge på en tydelig systematikk, som krever bestemte tilpasninger i alle deler av et prosjekt. Den systematiske tilnærmingen til planlegging og gjennomføring av prosjekter fremstår å ha høy profesjonalitet og være grundig innarbeidet på alle nivå i teatret og panelet vil understreke at vi anerkjenner at et verktøy som produksjonsmodellen gir forutsigbarhet og muligheter til å kontrollere et svært kompleks teater og dermed har svært mange positive sider ved seg.

Panelets hovedinntrykk, som vi påpeker i kapittel 4, er likevel at det finnes et utnyttet kunstnerisk handlingsrom til å velge repertoar med en større grad av uttrykksbredde, kunstnerisk særpreg og nyansert

refleksjon om egen samtid. Det er med andre ord panelets anbefaling at Riksteatret forsøker å åpne opp det kunstneriske handlingsrommet og diskuterer hvordan strukturer, systemer og målsettinger kan forstås, justeres og tilpasses for å oppnå dette. Balansert ressursbruk, kombinert med strategiske satsinger på kunstnerisk utvikling, vurderes som sentralt for Riksteatrets videre utvikling. For å få til dette, mener panelet det kan være nyttig å sette søkelys på hvordan man kritisk kan reflektere rundt sine målsettinger. Der- som man har refleksjonsrom der det åpnes bevisst for å kritisk reflektere hvilke logikker som driver be- slutningene, teknisk-administrative eller kunstnerisk fornyelse og utvikling (for å prøve å tydeliggjøre en mulig dikotomi), og i sterkere grad opprette rom for å utfordre spenningene mellom disse, kan Riksteatret opparbeide en ytterligere systematikk og kompetanse på å hele tiden utfordre balansen mellom det struk- turelle og kunstneriske fornyende. Dette kan få konsekvenser for både langsiktig og kortsiktig planlegging, økonomiske og budsjettmessige prioriteringer, forståelsen av målstrukturer og sammensetningen av de ad- ministrative strukturene helt fra styret til de enkelte organisasjonsenheter.

Riksteatret har mulighet til å lære ytterligere av prosjekter de selv oppgir har utfordret sin egen arbeidsmo- dell. Et eksempel, som vi nevner i kapittel 4, er produksjonen *Bølgebrus*. Riksteatret opplyser i egevalue- ringen at de hadde gode erfaringer med denne, men at det likevel ble ansett som risikabelt. Denne produk- sjonen er et eksempel på en case som kan benyttes til intern læring ved å utfordre egen forståelse av risiko og mulighetene man har for å utfordre etablerte strukturer og arbeidsmåter.

Anbefalingene til panelet om effektiv ressursutnyttelse og god økonomistyring, støtter seg med dette på flere av poengene til Bjørnenaks rapport fra 2016. Et viktig poeng her er at det er fullt mulig å snakke om god økonomistyring og kostnadseffektivitet i scenekunsten. Som han skriver i rapporten:

Hovedpoenget er at kostnadseffektivitet i scenekunstselskaper er svært problematisk og bør ikke banaliseres til enkelte nøkkeltall. Gjør man det kan det lett føre til en sub-optimalisering som gir lavere kostnadseffektivitet. Manglende mål på kostnadseffektivitet betyr imidlertid ikke at scenekunstselskapene ikke kan ha en god økonomi- styring (Bjørnenak 2016, s. 6).

For å unngå banaliseringen Bjørnenak advarer mot, bør dermed styringssystemene i denne typen virksom- heter inneholde god dynamikk og et søkelys på langsiktig planlegging basert på det egentlige målet for sty- ringen av virksomheten, scenekunst av høy kvalitet. Det anbefales at Riksteatret tar hensyn til dette i den videre utviklingen av teateret.

Referanser

Baumol, William og William Bowen (1968). *Performing Arts, the Economic Dilemma: A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*. New York: MIT Press.

Berge, Ola K.; Ine Therese Berg; Bård Kleppe og Anne-Sofie Hjemdahl (2022). *Mobilisering for mobilitet. Formidling av fri scenekunst*. Oslo: Kulturrådet.

Bjørnenak, Trond (2016). *Kostnadseffektivitet og god økonomistyring i scenekunstselskapene*. Oslo: NTO. URL: https://nto.no/uploads/Kostnadseffektivitet-og-god-%C3%B8konomistyring-i-scenekunstselskapene_web.pdf

Frisvold, Øivind (1980). *Teatret i norsk kulturpolitikk. Bakgrunn og tendenser fra 1850 til 1970-årene*. Oslo: Universitetsforlaget.

Hovden, Jan Fredrik og Øyvind Prytz (2018). Innledning: Kvalitetsforhandlinger. I: J.G. Hovden og Ø. Prytz (red.), *Kvalitetsforhandlinger. Kvalitetsbegrepet i samtidens kunst og kultur*, s. 7–35. Oslo: Fagbokforlaget.

Hylland, Ole Marius; Åsne Dahl Haugsevje, Line Elise Holmboe og Bård Kleppe (2025). *Utbredte forestillinger. En gjennomgang av Riksteatret*. (Rapport 917). Bø: Telemarksforskning.

Kirke- og undervisningsdepartementet (1937). *St.prp. nr. 1. Tillegg nr. 18 (1937). Innstilling fra Teaternevdnen*. Oslo: Kirke- og undervisningsdepartementet.

Kultur- og likestillingsdepartementet (2023). *Prop. 1 S (2023-2024). Proposisjon til Stortinget*. [Kulturbudsjettet]. Oslo: Kultur- og likestillingsdepartementet.

Langsted, Jørn.; Karen Hannah, og Charlotte Rørdam Larsen (2004). *Ønskekvistmodellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst* (1. utg.). Århus: Klim.

Malmi, Teemu og David A. Brown (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research* 19(4), s. 287–300.

Mangset, Per og Ole Marius Hylland 2018. *Kulturpolitikk. Organisering, legitimering og praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.