



Evaluering av Stavanger Symfoniorkester, Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Brageteatret og Haugesund teater

*Evaluering for Kulturdepartementet
OE rapport 2017-34*

Om Oslo Economics

Oslo Economics utreder økonomiske problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for interesseorganisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.

Om BI Center for Creative Industries

Handelshøyskolen BI har opprettet et forskningssenter for kreativ næring for å fremme forskning og utdanning innenfor dette fagfeltet i Norge. Senteret ledes av Professor Anne-Brit Gran.

Om fagfellepanelet

Fagfellepanelet er sammensatt av medlemmer med både kunstfaglig og økonomisk kompetanse, samt kjennskap til «non-profit» selskapers virksomhet. I denne evalueringen bestod fagfellepanelet av Trine Wiggen, skuespiller ved Nationaltheatret, Elisabeth Egseth Hansen, dramaturg ved Trøndelag Teater, Hild Borchgrevink, skribent og kritiker, Eirik Raude, perkusjonist og Audun Hasti, adm. dir. i EGD Capital.

Evaluering av Stavanger Symfoniorkester, Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Brageteatret og Haugesund teater/nummer 2017-34

© Oslo Economics, 2017

Kontaktperson: Ove Skaug Halsos / Partner

osh@osloeconomics.no, Tel. 415 21 059

Innhold

1. Introduksjon	4
2. Metode og data	6
2.1 Dokumentstudier	6
2.2 Egenevalueringsskjema	6
2.3 Møter med virksomheten	6
2.4 Vurdering av ressursutnyttelse	7
2.5 Fagfellepanelets vurdering av kunstnerisk virksomhet - Ønskekvistmodellen	9
3. Stavanger Symfoniorkester	12
3.1 Introduksjon til virksomheten	12
3.2 Mål for virksomheten	12
3.3 Vurdering av ressursutnyttelsen	12
3.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten	19
4. Nordnorsk Opera og Symfoniorkester	23
4.1 Introduksjon til virksomheten	23
4.2 Mål for virksomheten	23
4.3 Vurdering av ressursutnyttelsen	23
4.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten	30
5. Brageteatret	34
5.1 Introduksjon til virksomheten	34
5.2 Mål for virksomheten	34
5.3 Vurdering av ressursutnyttelsen	34
5.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten	40
6. Haugesund Teater	43
6.1 Introduksjon til virksomheten	43
6.2 Mål for virksomheten	43
6.3 Vurdering av ressursutnyttelsen	43
6.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten	48
7. Anbefalinger for evalueringsmetode	51
7.1 Utvikling av ønskekvistmodellen	51

1. Introduksjon

Periodiske evalueringer

I henhold til Reglement for økonomistyring i staten skal departementer sørge for at det blir gjennomført evalueringer for å vurdere ressursutnyttelse, måloppnåelse og resultater innenfor departementets ansvarsområde og aktiviteter. Dette gjelder også for Kulturdepartementets virksomheter på musikk- og scenekunstmrådet.

I Stortingsmelding nr. 32 (2007-2008) *Bak kulisserne* varslet Kulturdepartementet om innføring av periodiske evalueringer av region- og landsdels-institusjoner som mottar statstilskudd. Årlig støtte til scenekunst utgjør om lag to milliarder kroner, noe som gjør scenekunstmrådet til den største mottakeren av tilskudd fra Kulturdepartementet.¹ Atten institusjoner på musikk- og scenekunstmrådet er allerede evaluert, og syv virksomheter gjenstod i slutten av 2016. Kulturdepartementet ønsker i dette oppdraget en evaluering av Stavanger Symfoniorkester, Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Brageteatret og Haugesund Teater.

Formål

Hovedformålet med evalueringen er å gi departementet og offentligheten mer informasjon om den kunstneriske virksomheten, måloppnåelsen og ressursutnyttelsen ved virksomhetene i perioden 2013-2016.

Et annet formål er at virksomhetene som evalueres skal oppnå en læringseffekt gjennom evalueringsarbeidet, samt at andre kunstinstitusjoner kan lære noe av hvordan disse har utviklet seg.

Evalueringsgruppen

Tidligere har Kulturdepartementet sammensatt et fagfellepanel som har hatt det helhetlige ansvaret for de periodiske evalueringene. Fagfellepanel har bestått av medlemmer med både kunstfaglig og økonomisk kompetanse, samt kjennskap til «non-profit» selskapers virksomhet. Ordningen med fagfellepanel videreføres i denne evalueringen, men i en litt annen form.

Kulturdepartementet har ment at det er et behov for å styrke arbeidet med de periodiske evalueringene og legge til rette for at det videreutvikles metoder for evaluering av

måloppnåelse ved kulturinstitusjoner, og spesielt vurderingen av ressursutnyttelse.

For å oppnå dette målet har Kulturdepartementet engasjert Oslo Economics, sammen BI Center for Creative Industries, for å gjøre en evaluering av virksomhetenes ressursutnyttelse, samt ha hovedansvaret for evalueringen. Parallelt har Kulturdepartementet engasjert et fagfellepanel, som har hatt ansvar for evalueringen av den kunstneriske virksomheten.

Evalueringsgruppen (Oslo Economics, BI og fagfellepanelet) har samarbeidet tett gjennom hele evalueringsprosessen. Oslo Economics og BI har hatt store nytte av fagfellepanelets erfaring og innspill til evalueringen av ressursutnyttelsen.

Der det står «vi» menes vurderinger gjort av Oslo Economics med sin underleverandør BI Centre for Creative Industries. Fagfellepanelets vurderinger er gjengitt i egne kapitler og er merket eksplisitt.

Evalueringsgruppen bestod av følgende medlemmer:

Oslo Economics:

- Ove Skaug Halsos, samfunnsøkonom
- Karl Rikard Løvhaug, samfunnsøkonom
- Svend Butenschøn Boye, samfunnsøkonom
- Aleksander Bråthen, filosof og samfunnsøkonom

BI Centre for Creative Industries

- Anne-Britt Gran, professor
- Øyvind Torp, vit.ass.

Fagfellepanelet:

- Trine Wiggen, skuespiller ved Nationaltheatret
- Elisabeth Egseth Hansen, dramaturg ved Trøndelag Teater
- Hild Borchgrevink, redaktør for Scenekunst.no, kritiker, tidligere daglig leder Oslo Sinfonietta, produsent og prosjektleder. Kulturrådets musikkproduksjonsutvalg 2007-2012.
- Eirik Raude, perkusjonist og kunstnerisk leder for Risør kammermusikkfest

¹ <http://www.ssb.no/kultur-og-fritid/artikler-og-publikasjoner/2-048-millionar-kroner-til-scenekunst-i-fjor>

- Audun Hasti, siviløkonom, adm.dir. EGD Capital AS, styremedlem i Bergen Live, Ultima Oslo Contemporary Music Festival, styremedlem i filmselskapet Motlys AS og tidligere styremedlem i Bergen Filharmoniske Orkester.

Rapporten

Denne rapporten er inndelt som følger: I kapittel 2 beskriver vi metode og data for virksomhets-evalueringene. Kapittel 3 til 6 inneholder evalueringene av de enkelte virksomhetene. Kapittel 7 inneholder anbefalinger for hvordan fremtidige evalueringer av scenekunstinstitusjoner og orkestre bør gjennomføres.

2. Metode og data

Oppdragstaker (Oslo Economics og BI Centre for Creative Industries) og fagfellepanel har evaluert virksomhetene som følger:

I. Informasjonsinnhenting:

1. Vi har innhentet relevant skriftlig materiale: årsrapporter, regnskap, statistikk, strategidokumenter, programmer, kritikker, samt videodokumentasjon av forestillinger og lignende.
2. Vi (Oslo Economics) har utformet et egevalueringsskjema som hver av virksomhetene skulle fylle ut.
3. Vi har besøkt hver av virksomhetene. Ledelsen er blitt intervjuet med utgangspunkt i egevalueringsskjemaet.
4. Underveis i evalueringen har vi vært på konserter/forestillinger hos orkester og scenekunstinstitusjonene.
5. Virksomhetene har fylt ut egevalueringsskjemaene.
6. Vi har gjennomført et siste møte hvor vi gjennomgikk svarene i egevalueringsskjemaet.
7. Virksomhetene har etter det siste møtet fått mulighet til å gjøre endringer i egevalueringen før endelig levering.

II. Rapportskriving:

8. Oslo Economics og BI Centre for Creative Industries har gjort en evaluering av ressursutnyttelsen i virksomhetene
9. Fagfellepanelet har evaluert den kunstneriske virksomheten etter Ønskekvistmodellen
10. Hver av virksomhetene har fått mulighet til å rette eventuelle faktafeil i evalueringen

I dette kapittelet vil vi beskrive informasjonskildene og evalueringsmetodene som er blitt brukt. I delkapittel 2.1 vil vi beskrive dokumentene vi har hatt tilgang til. I 2.2 omtaler vi egevalueringsskjemaet. I 2.3 beskriver vi møtene og besøkene. I 2.4 redegjør vi for hvordan vi har evaluert ressursutnyttelsen i virksomhetene. I 2.5 beskriver fagfellepanelet metoden som er blitt brukt for å evaluere den kunstneriske virksomheten (Ønskekvistmodellen).

² Det har vært et lederskift ved Haugesund Teater tidlig i evalueringsperioden, samt et lengre sykefravær for teatersjef ved Brageteatret. For å dekke hele evalueringsperioden burde vi ideelt sett hatt dialog med tidligere ledere, samt at disse burde fylle ut egevalueringsskjemaet. Rapporten må leses i lys av at evalueringsgruppen ikke har hatt mulighet til å legge opp til

2.1 Dokumentstudier

Vi har fått tilgang til relevante dokumenter for evalueringen av virksomhetenes måloppnåelse i perioden 2013-2016. Dette inkluderer blant annet:

- Strategidokumenter (inkludert målsetninger)
- Årsberetninger
- Årsregnskap
- Repertoar/ spilleplaner
- Informasjon om økonomistyring
- Anmeldelser av oppsetninger/konserter
- Budsjettsøknader

2.2 Egevalueringsskjema

Som et komplement til den tilgjengelige skriftlige dokumentasjonen har vi bedt virksomhetene fylle ut et egevalueringsskjema.²

Egevalueringsskjemaet tok utgangspunkt i egevalueringsskjemaet som ble brukt i forrige periodiske evaluering³. Skjemaet inneholder spørsmål knyttet til hovedtemaene:

1. Kort presentasjon av virksomheten
2. Virksomhetens egne målsetninger
3. Kulturpolitiske mål
4. Kunstnerisk kvalitet
5. Publikum
6. Ressursutnyttelse
7. Fremtiden (virksomhetens behov)
8. Arbeidet med evalueringen

2.3 Møter med virksomheten

Evalueringen ble gjennomført fra desember 2016 til juni 2017. Som et ledd i evalueringen ble det gjennomført følgende møter/ besøk:

- Heldagsmøter hos hver av virksomhetene, med påfølgende konsert/ forestilling
- Oppfølgingsmøte i Oslo med hver virksomhet
- Flere konsert/ forestillingsbesøk

Fra Stavanger Symfoniorkester møtte vi:

en så omfattende prosess. Vi har derimot møtt ansatte som har vært tilstede ved institusjonene i hele perioden.

³ Evalueringen av Den norske Opera og Ballett «På de skrå bredder», av Prof. Sigrid Røyseng m.fl.

- Morten Wærland: Administrerende direktør
- Trude Svanes: Produsent
- Eirik Oliver: Personalsjef
- Anne-Berit Hansen: Økonomi og administrasjonssjef
- Morten Ek: Kommunikasjonssjef
- Erik Landmark: Seniorrådgiver
- Hjalmar Kvam: Cellist

Fra Nordnorsk Opera og Symfoniorkester møte vi:

- Tor Læg Reid: Direktør
- Catharina Roos Bilbak: Programsjef
- Frank G. Robertsen: Økonomi- og administrasjonssjef
- Peter Krarup: Orkesttersjef, Bodø
- Torunn Reigstad: Orkesttersjef, Tromsø

Fra Brageteatret møte vi:

- Marit Holtet: Direktør/ konstituert teatersjef
- Cathrine Berg Nilsen: Markedssjef

Fra Haugesund Teater møte vi:

- Erik Schøyen: Teatersjef
- Torhild Skogland: Administrasjonssjef

2.4 Vurdering av ressursutnyttelse

Med ressursutnyttelse, eller effektivitet, menes hvor mye en virksomhet klarer å få ut sine innsatsfaktorer, det vil si måloppnåelsen sammenlignet med ressursbruken.

Vurdering av ressursutnyttelse er særlig utfordrende for orkestre og teater, blant annet fordi man ikke kan tallfeste måloppnåelsen. Vi vil derfor være nødt til å legge vekt på kvalitative vurderinger i analysen.

Med utgangspunkt i Prof. Trond Bjørnenaks notat for Norsk Teater og Orkesterforening (2016)⁴ vil vi bruke følgende begreper for å analysere ressursutnyttelsen i orkestre og teater:

- Ressursbruk
- Organisering
- Måloppnåelse
- Effektivitet

Ressursbruk, også kalt innsatsfaktorer, er det en virksomhet bruker for å nå sine mål. Organisering beskriver hvordan virksomheten jobber seg for å

få mest mulig ut av ressursene. Mål er det virksomheten ønsker å oppnå. Effektivitet er sammenhengen mellom ressursbruk og måloppnåelse, se Figur 2-1.

Figur 2-1: Modell for vurdering av ressursutnyttelse i orkestre og teater



Kilde: Oslo Economics (2017), Prof. Trond Bjørnenak (2016)

For orkestre og teater kan store deler av ressursbruken måles, for eksempel i driftskostnader. Det er mulig å gjøre kvalitative vurderinger av virksomhetens organisering, herunder sentraladministrasjonen og organiseringen av de enkelte prosjektene, samt i hvilken grad virksomheten har gjort grep for å bedre ressursutnyttelsen. Måloppnåelsen kan beskrives kvalitativt og indikatorer på enkelte delmål, som antall publikum, kan kvantifiseres. Effektiviteten, det vil si måloppnåelse sammenlignet med ressursbruk kan vurderes kvalitativt, på grunnlag av veksten i ressursbruk sammenlignet med utviklingen i måloppnåelse, samt en vurdering av hvordan institusjonene organiserer seg.

Fordi virksomhetene er forskjellige mener mange at det er lite treffsikkert å gjøre sammenligninger av effektivitet på tvers av kunstneriske virksomheter. I vår analyse vil vi heller vurdere ressursbruk, aktivitet og måloppnåelse i hver virksomhet over tid. Fordi scenekunst/orkester- virksomhet er langsiktig arbeid mener vi at det vil være hensiktsmessig å sammenligne perioden 2013-2016 med perioden 2009-2012, i tillegg til å se på utviklingen innad i perioden 2013 til 2016. Vi vil også vise til i hvilken grad virksomhetene selv mener at å nå sine mål på en effektiv måte.

I de neste avsnittene vil vi utdype nærmere hvordan vi vil analysere virksomhetenes ressursbruk, organisering, måloppnåelse og effektivitet:

Ressursbruk

Ressursbruk er hva en virksomhet bruker for å produsere sine varer/ tjenester og nå sine mål. Hos et orkester/teater dreier dette seg

⁴ <http://www.nto.no/novus/upload/tab1/Tall%20og%20stati>

stikk/Kostnadseffektivitet%20og%20god%20%C3%B8konomistyring%20i%20scenekunstselskapene.pdf

hovedsakelig om de kunstnerisk og administrativt ansatte, samt innleide ressurser og nødvendig materiell. Et mål på ressursbruken hos orkestre/teater er årlige driftskostnader. Dette målet tar ikke hensyn til støtte i form av eventuell subsidiert tilgang til kostbare scener eller ubetalt arbeid, men er likevel et rimelig godt mål på ressursbruk. Fordi ressursbruken skal sammenlignes med måloppnåelsen mener vi at det er mest relevant å vurdere ressursbruk justert for kostnadsutviklingen (real ressursbruk). Dersom ressursbruken har økt slik at virksomheten kan leie inn/ ansette flere eller kjøpe flere tjenester, kan en regne med at organisasjonen i større grad vil være i stand til å nå sine mål. Og tilsvarende: dersom all økning i tilskudd/kostnader går til å dekke alminnelig prisstigning og lønnsøkning, vil det ikke være grunn til å vente økt måloppnåelse.

Organisering

Under overskriften «Organisering» vil vi beskrive hvordan virksomheten organiserer sentral-administrasjonen og de enkelte produksjonene/konsertene/forestillingene. I vurderingen av ressursutnyttelse vil vi beskrive hvordan virksomhetene organiserer seg for å få mest mulig ut av sine ansatte og frie midler, og hva de eventuelt kunne gjort annerledes eller i tillegg. Hos et orkester/teater handler dette i praksis om repertoarvalg (som påvirker både inntekter/publikum og kostnader), valg av konsert/ forestillingsarenaer- og tidspunkt, fordeling av faste/ innleide ansatt, innkjøp og økonomistyring, for å nevne noe.

Måloppnåelse

Mål er den fremtidige tilstanden en virksomhet ønsker å oppnå. Med utgangspunkt i virksomhetenes egne strategier, vil vi beskrive i hvilken grad institusjonene har nådd sine egne mål. Vi vil her gjøre en kvalitativ beskrivelse langs dimensjonene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet» og «Andre mål». Dimensjonene er valgt for å få en lignende struktur i evalueringen av de enkelte virksomhetene. Dimensjonene rommer også såpass bredt at de fleste målsetningene til virksomhetene kan diskuteres under et av disse punktene.

Vi vil være opptatt av å beskrive utviklingen i institusjonenes måloppnåelse over tid, fra perioden 2009-2012 til 2013-2016 og innad i perioden 2013-2016. Vi vil også være opptatt av å beskrive hvordan hensynene veies mot hverandre.

Effektivitet

Effektivitet, eller effektiv ressursbruk, beskriver hvor mye en virksomhet klarer å få ut sine innsatsfaktorer. Effektiviteten beskriver sammenhengen mellom ressursbruk og måloppnåelse. Vurderingen av effektivitet vil i hovedsak baseres på utviklingen i institusjonenes ressursbruk (prisjusterte driftskostnader), sammenlignet med utviklingen i institusjonenes måloppnåelse i perioden (som vurderes kvalitativt). I tillegg vil vurderingen av hvordan virksomheten har organisert administrasjonen og produksjonene belyse hvor effektive de har vært i perioden.

Data

Vurderingen av ressursbruk, organisering, måloppnåelse og effektivitet er basert på våre møter med institusjonene, egevalueringen, årsrapporter og andre skriftlige kilder, herunder regnskap og scenekunststatistikken til Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO).

Datakilden til driftskostnader er dels Proff Forvalt, dels institusjonenes egne årsrapporter. For å sammenligne driftskostnadene over tid har vi prisjustert driftskostnadene til 2016-kroner.

For å prisjustere driftskostnadene skulle vi helst laget en egen prisindeks for hver av virksomhetene som tok hensyn til den spesifikke endringen i utviklingen i deres lønns-, pensjons-, innleie-, lokale- og andre driftskostnader. Som en forenklet tilnærming til virksomhetenes samlede kostnadsutvikling har vi brukt veksten i den største kostnadsposten, nemlig lønnsutviklingen hos de ansatte.

For å beregne denne veksten har vi vurdert to kilder:

- SSBs lønnsstatistikk for heltidsansatte i næringen «Kultur, underholdning og fritid»
- Lønnsutviklingen for ansatte i de evaluerte virksomhetene

Stavanger Symfoniorkester har gitt oss tilgang til sin årlige lønnsutvikling siden 2009. Deres tall viser at lønnsutviklingen i dette orkesteret har vært nesten helt lik den generelle lønnsutviklingen til heltidsansatte i SSBs næring «Kultur, underholdning og fritid» (lønnsøkning på 23 prosent fra 2009 til 2016)⁵. Dette tyder på at SSBs lønnsindeks er representativ også for de øvrige virksomhetene i denne evalueringen. Vi har derfor valgt å bruke SSBs indeks til å prisjustere kostnadsutviklingen. Det er imidlertid viktig å merke seg at denne prisjusteringen ikke tar hensyn til endrede pensjonsutgifter og andre utgifter.

For å belyse måloppnåelsen har vi brukt tall på antall forestillinger/konserter og antall publikum fra Scenekunststatistikken til Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO). Statistikken vi bruker inkluderer samproduksjoner formidlet av samarbeidspartnere. En utfordring med denne statistikken er at definisjonene er blitt endret i perioden 2013-2016. For eksempel telles formidlingsarrangementer, for eksempel verkorienteringer, med blant «antall konserter/forestillinger» fra og med 2016, noe det ikke har gjort tidligere. For året 2016 har vi derfor brukt virksomhetenes egen rapportering på antall konserter og publikum, som ikke inkluderer formidlingsarrangementer, og som dermed er mer sammenlignbare med statistikk fra tidligere år.

⁵ Økningen i lønnskostnader (23 prosent) fra 2009-2016 er sterkere enn den alminnelige prisstigningen i perioden på 15 prosent (<https://www.ssb.no/kpi>). At kostnadsutviklingen er sterkere innenfor scenekunst/orkester kan forklares med at det kreves det like mange mennesker for å spille et Mozart stykke i dag som i 1787, samtidig som vareproduksjonen effektiviseres og andre ting blir billigere. Dette fenomenet er kjent som Baumol-syndromet eller tjenestedilemmaet. Se rapporten «Scenekunsten i Kulturløftet» av Anne-Britt Gran og Sigrid Røyseng (2014)

⁶ Fagfellepanelet for denne evalueringen har forfattet dette avsnittet.

⁷ Siden 2012 er 18 institusjoner på musikk- og scenekunstmrådet evaluert. Før denne evalueringen gjestet det å evaluere 7. Evalueringsrapportene er som følger: Kvalitet for alle penga? En evaluering av Nationaltheatret, Rogaland Teater og Sogn og Fjordane Teater (2013), Der ordene slutter – En evaluering av Bergen Filharmoniske Orkester, Det Norske Blåsesensemble anno

2.5 Fagfellepanelets vurdering av kunstnerisk virksomhet - Ønskekivistmodellen⁶

De periodiske evalueringene som Kulturdepartementet (KUD) siden 2012⁷ har gjennomført for institusjoner på musikk- og scenekunstmrådet, har alle lagt Ønskekivistmodellen⁸ til grunn (alene eller i kombinasjon med andre metoder) for kvalitativ vurdering av kunstnerisk virksomhet i institusjonene.

Ønskekivistmodellen ble utviklet på begynnelsen av 2000-tallet av forskere i Århus i dialog med Århus kommune og de statlige organer i Danmark som på det tidspunkt forvaltet offentlige tilskudd til profesjonell utøvende kunst. Formålet var å komme forbi rene postulater og oppnå en strukturert samtale om kunstnerisk kvalitet mellom aktører med ulike fagbakgrunner, f.eks. kulturpolitiske, kunstfaglige og økonomisk-administrative.⁹

I tråd med Ønskekivistmodellen har KUD også i denne evalueringen oppnevnt et *fagfellepanel* som har til oppgave å vurdere de faglige og kunstneriske sidene av virksomhetene. I Ønskekivistmodellen er fagfellepanelet et kollegialt organ, som betyr at panelet svarer samlet for sine vurderinger.

Kulturdepartementet har valgt å organisere denne evalueringen på en annen måte enn de foregående. Evalueringsoppdraget ble etter utlysning tildelt en ekstern evaluator (Oslo Economics). Slik panelet forstår det, er én forutsetning for denne endringen at de statlige målene for bevilgningene til musikk- og scenekunstformål ble endret fra og med 2015.¹⁰

1734 og Trondheim Symfoniorkester (2014), Ny giv i teatret – hva må til? En evaluering av Det Norske Teatret, Nordland Teater og Trøndelag Teater (2014), På de skrå bredder – En evaluering av den Norske Opera & Ballett (2015). I takt med tiden – En evaluering av Oslo-Filharmonien og Kristiansand Symfoniorkester/Opera Sør (2015), Riktig eller viktig? – En evaluering av Den Nationale Scene, Agder Teater og Teatret Vårt (2015), Verdier på spill – Kunstnerisk handlingsrom i teatret – En evaluering av Hålogaland Teater, Hordaland Teater og Teater Ibsen (2016).

⁸ Jørn Langsted, Karen Hannah, Charlotte Rørdam Larsen: *Ønskekivisten, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk*, Klim 2008

⁹ *ibid.*, 11

¹⁰ Fram til 2014 var målene å bidra til et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet, høy kvalitet gjennom

En annen er at Kulturdepartementet i oppdragstekst for denne evalueringen eksplisitt etterspør metodeutvikling.¹¹ Disse to forholdene har endret forutsetningene for fagfellepanelets arbeid i denne evalueringen sammenlignet med tidligere evalueringer. Panelet har derfor utarbeidet et separat innspilldokument til KUD der panelet drøfter Ønskevistmodellen som ramme for metodeutvikling og fagfellepanelers rolle i fremtidige evalueringer.

Ønskevistmodellen og ressursutnyttelse

I oppdragstekst sendt til panelet 25.11.16 er det et mål for de periodiske evalueringene at «sammenhengen mellom oppnådd kvalitet og ressursutnyttelse skal vektlegges.»¹² Dette innebærer at fagfellepanelet i denne rapporten tillegg til å vurdere kunstnerisk kvalitet, også skal berøre ressursutnyttelse. Tidligere fagfellepaneler har kommet til samme konklusjon, se f.eks. *På de skrå bredder – En evaluering av den Norske Opera & Ballett* (2015) s. 12.

Ønskevistmodellen slik den er framlagt i håndboken om modellen, berører ikke ressursutnyttelse. Panelet opplever likevel at Ønskevistmodellen er en fruktbar tilnærming til å vurdere sammenhengen mellom oppnådd kvalitet og ressursutnyttelse, fordi modellens begreper er åpne nok til også å kunne anvendes på ressurssspørsmål.

Et eksempel kan være at hvordan produksjonsprosesser i symfoniorkestre og teatre er organisert, kan ha direkte påvirkning på kvaliteten i det kunstneriske resultatet som møter publikum. Mange vikarer i et symfoniorkester vil f.eks. ofte svekke kvaliteten i samspillet, som er en viktig kvalitetsdimensjon i et orkester. Med erfaring og god prosjektstyring kan orkesteret unngå sykmeldinger og ekstrautgifter til vikarbruk og opprettholde et godt samspill ved å unngå å plassere to spilleteknisk krevende programmer rett etter hverandre i sesongen.

Fagfellepanelet har hatt som mål å diskutere denne typen kunstnerisk ressursutnyttelse i institusjonene vi har vurdert.¹³

utvikling og fornyelse, å nå hele befolkningen, og effektiv ressursutnyttelse. Målet om større mangfold ble i 2013 spesifisert til å omfatte større inkludering, mangfold og tilgjengelighet.

Fra og med 2015 er målene endret til å legge til rette for produksjon, formidling og etterspørsel av ulike scenekunstuttrykk. Det er imidlertid fortsatt et overordnet mål for alle bevilgninger til kulturformål å bidra til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og [å] fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse.

Ønskevistmodellens begreper

Ønskevistmodellen strukturerer vurderingen av kunstnerisk virksomhet og kunstnerisk kvalitet rundt tre kjernebegreper, på dansk *villen*, *kunnen* og *skullen*. Disse kan referere både til et mikroplan (f.eks. til prosessen med å øve inn en teatertekst) eller til makroprosesser som strategiutvikling, organisering og ledelse i institusjoner for utøvende kunst. De tre begrepene kan virke vage, men de refererer til hensyn som kontinuerlig veies mot hverandre i arbeid med utøvende kunstuttrykk og som det gir mening å differensiere:

Villen: Kunst handler om å skape noe som ikke fantes der fra før. Også når man spiller en kjent symfoni eller en klassisk teatertekst, skapes en ny lesning eller tolkning. Dette nyskapende forutsetter en vilje. Forfatterne av modellen peker på vilje som det som overskrider plikt og rutine.¹⁴ Produksjon av kunst i teatre og orkestre er kollektive prosesser som kan involvere et hundretalls personer. Mange viljer og interessekonflikter som brytes mot hverandre, er vanlig når levende kunstuttrykk blir skapt.

Kunnen er et uttrykk for at vilje alene ikke er nok til å produsere kunst. En forestilling på et teater kan begynne i en vilje til å arbeide med en bestemt tekst eller tematikk, men før forestillingen møter publikum, må roller besettes, scenografi tegnes og snekres, prøver organiseres, musikk øves inn, informasjon må ut til publikum, osv. Kunnen dekker også at levende kunstuttrykk er ferdighetsfag som krever daglig øving og vedlikehold også etter at en kunstner har avsluttet eventuell formell utdanning og praktiserer på et profesjonelt nivå.

Skullen handler på den ene siden om hvordan kjernen i levende kunstuttrykk er å spille *for noen*, møte et publikum. Siden levende kunstuttrykk er nettopp levende, er dette ikke det samme som at kunsten skal rette seg etter hva publikum etterspør. Det er umulig å forutsi om publikum vil oppleve en forestilling som viktig og verdifull før den faktisk har funnet sted. Også det at publikum

¹¹ «Periodiske evalueringer oppdragstekst til panelet», sendt panelet på epost 25.11.16

¹² i «Periodiske evalueringer oppdragstekst til panelet», sendt panelet pr. epost 25.11.16

¹³ KUD ber også i oppdragsteksten til panelet om at metoden for vurdering av ressursutnyttelse som evalueringen av DNO&B utviklet, skal legges til grunn for denne evalueringen.

¹⁴ Ønskevisten, 14

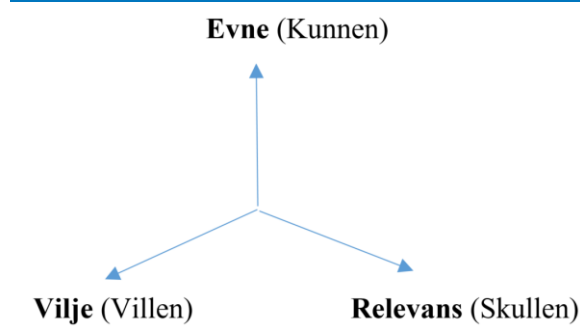
kan forstå, oppleve og dele denne risikoen for ikke å nå frem, har verdi. Over tid må det institusjonen skaper, imidlertid ha så stor verdi for publikum at de fortsetter å ta sjansen på å komme til teateret eller konsertsalen uten å ha mulighet til å vite sikkert hva de skal oppleve. Å finne dette balansepunktet kan uttrykkes som institusjonens *skullen*.

Institusjoner for utøvende kunst har også en *skullen* i form av en forpliktelse som samtalerom og arbeidsplass for aktive, nålevende profesjonelle kunstnere på feltet. I tillegg har institusjonene et ansvar for å forvalte kulturarv i et historisk tidsperspektiv som går langt ut over den enkelte konsert eller forestilling. For at levende kunstuttrykk skal inkluderes og bevares i kulturarv eller kanon, må de spilles, praktiseres og diskuteres i stadig nye versjoner. For videre drøftelse av begrepet *skullen*, se kapittel 7.1.3.

Illustrasjon av ønskevistmodellen

Ønskevistmodellen visualiserer det relative forholdet mellom villen, kunnen og skullen i en figur med tre armer, der armene kan ha ulik lengde. Herfra vil denne evalueringen på linje med tidligere paneler bruke norske avløserord for villen, kunnen og skullen, og heller snakke om kunstnerisk vilje, evne og relevans.

Figur 2-2: Ønskevistmodellen



3. Stavanger Symfoniorkester

3.1 Introduksjon til virksomheten

Stavanger Symfoniorkester (SSO) ble etablert i 1938 som et mindre, profesjonelt ensemble, og som deretter ble utvidet med orkesterkonserter i byen. Stavanger Symfoniorkester er i dag en institusjon, og har vært organisert som en alminnelig stiftelse siden 1984.

SSO mottar primært offentlige midler fra Kulturdepartementet (70 prosent av offentlige tilskudd), Stavanger kommune (20 prosent) og Rogaland fylkeskommune (10 prosent). Orkesterets årlige egeninntekter er på omtrent 10 prosent av samlede inntekter.

I 2016 hadde SSO av 85 ansatte musikere og 14 i administrasjonen. Av musikerne er alle unntatt én i 100 prosent-stillinger. Orkesteret består av musikere fra over 20 nasjoner fra alle verdensdeler.

SSOs tilholdssted er det nye Stavanger konserthus. Orkesteret gir også konserter ellers i Rogaland, og turnerer nasjonalt og internasjonalt. SSO hadde 161 konserter i 2016, med 80 311 publikummere. I tillegg hadde SSO 32 rene formidlingsarrangementer.

3.2 Mål for virksomheten

SSOs øverste målsetning er definert gjennom formålsparagrafen:

Å formidle orkestermusikk på høyt kunstnerisk nivå gjennom konserter og lyd/ bildeproduksjoner, samt på annen måte bidra til forståelse av og interesse for musikk.

I strategiplanen for 2013-2016 har SSO formulert flere strategiske mål, samt én visjon og én misjon. Vi oppsummerer dem under overskriftene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet»:

- **Nå et bredt publikum**
 - Oppnå en publikumsvekst på 30% sammenlignet med forrige 4-årsperiode (2009-2012)
 - Misjon: Berike folks liv med musikk
 - Befeste tilstedeværelsen utenfor konserthuset som en sentral del av SSOs virksomhet
- **Kunstnerisk kvalitet**
 - Høyne den kunstneriske kvaliteten ved å forbedre samspillet og de individuelle ferdighetene, utvikle orkesterklengen og etablere en tydelig tilbakemeldingskultur
 - Utnytte programmeringen til å stimulere den kunstneriske utviklingen og sørge for at den virker nyskapende hva gjelder konsertform og tilbud
 - Visjon: Etablere seg som en vesentlig og nyskapende aktør for symfonisk musikk i Europa

Vi har valgt ut de nevnte delmålene (listen over) for å gi leseren et tilstrekkelig, men ikke for detaljert bilde av målene til SSO.¹⁵

3.3 Vurdering av ressursutnyttelsen

Oslo Economics og Bls Center for Creative Industries har gjort en vurdering av ressursutnyttelsen i Stavanger Symfoniorkester (SSO). Vi vil gjøre dette etter modellen som er beskrevet i kapittel 2.4, oppsummert i følgende figur:

Figur 3-1: Modell for vurdering av ressursutnyttelse i orkestre og teater



Kilde: Oslo Economics (2017), Prof. Trond Bjørnenak (2016)

3.3.1 Ressursbruk

SSOs inntekter i 2016 var 129 millioner kroner, av dette var 116,6 millioner kroner offentlige tilskudd (90 prosent), 10 millioner kroner billettinntekter og konserthonorar (8 prosent),

¹⁵ Organisasjonen har oppgitt at endringene i de kulturpolitiske målene som kom fra 2015 ikke har medført

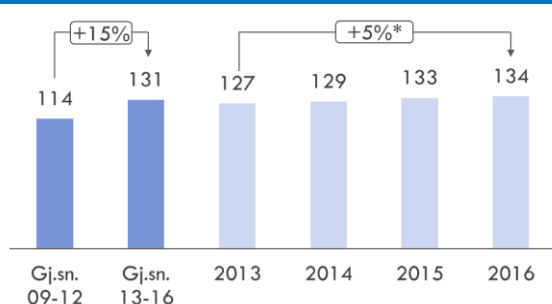
direkte forandringer for SSOs arbeid med egne mål og visjoner.

mens andre tilskudd (sponsing mm.) utgjorde 2,6 millioner kroner (2 prosent).

Hele inntekten, på 129 millioner kroner, i 2016 ble brukt det året. I tillegg brukte SSO ca. 4,5 millioner kroner av egenkapitalen (egenkapitalen gikk fra 29 millioner kroner i 2015 til 25 millioner kroner i 2016). Samlede driftskostnader var med andre ord høyere enn inntektene. Dette hadde sammenheng med at pensjonskostnadene økte fra 10 millioner kroner i 2015 til 18 millioner kroner i 2016.¹⁶

Justert for lønnsutviklingen (se metodebeskrivelse i kapittel 2.4) har utviklingen i ressursbruk, målt i driftskostnader i 2016-kroner, vært som følger:

Figur 3-2: Driftskostnader i mill. 2016-kr.



Kilde: Proff Forvalt. Årsberetning. *-1% uten økte pensjonskostnader fra 2015-2016.

Økning fra gjennomsnittet fra 2009 til 2012 (114 mill. 2016-kr.) til gjennomsnittet fra 2013 til 2016 (131 mill. 2016-kr.) er på rundt 15 prosent. Innad i perioden 2013-2016 har den den prisjusterte ressursbruken økt med ca. 5% totalt.

Denne økningen inkluderer imidlertid den kraftige engangs-økningen i pensjonskostnader fra 2015 til 2016 (fra 10 til 18 millioner kroner). Justert for endringen i pensjonskostnader falt ressursbruken med 1 prosent fra 2013 til 2016 og med 13 prosent fra 2009-2012 til 2013-2016.

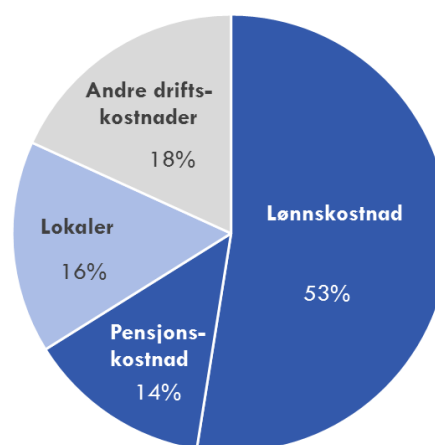
Økte tilskudd har blant annet gjort det mulig for SSO å leie større og bedre lokaler i det nye konserthuset (innflytting startet i 2012). Antall ansatte har økt med 5 prosent fra utgangen av 2009 (94) til 2016 (99). I 2012 var det nesten nøyaktig like mange ansatt i SSO som i 2016.

¹⁶ Årsregnskapet for 2016 viste et underskudd på 3,7 mill. kr. Underskuddet skyldes resultatføring av ekstraordinære pensjonskostnader i forbindelse med overgangen fra ytelsespensjon til innskuddspensjon.

Dette tilsier at SSO har fått større muligheter til å nå sine mål i perioden 2013-2016 enn i 2009-2012, men kun marginalt større muligheter i 2016 enn i 2013.

Ressursbruken i 2016, målt i form av driftskostnader, fordelte seg på følgende elementer:

Figur 3-3: Fordeling av ressursbruk i 2016



Kilde: Årsberetning

Lønns- og pensjonskostnader utgjorde til sammen 67 prosent av driftskostnadene i 2016. Dette hadde sammenheng med at pensjonsutgiftene økte fra å utgjøre 8 prosent av driftskostnadene i 2015 til 14 prosent i 2016. Videre betaler SSO 21 millioner kroner i husleie til Stavanger konserthus. Dette tilsvarer 16 prosent av deres driftskostnader.

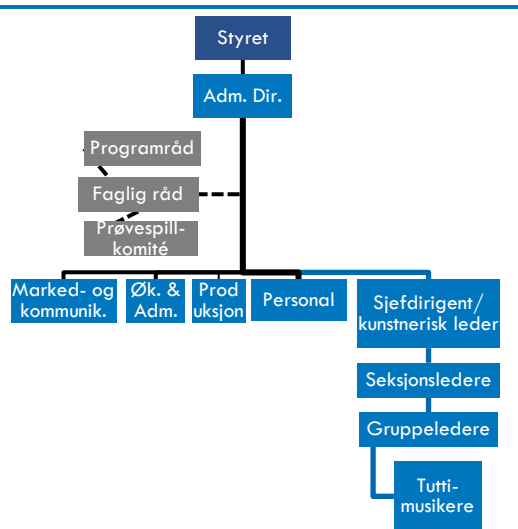
Hvordan SSO har organisert seg for å få mest mulig ut av sine ressurser, gitt disse forutsetningene, er tema for neste delkapittel.

3.3.2 Organisering

SSO er organisert som følger:

Orkesteret har tatt høyde for dette og har styrket egenkapitalen i påvente av en avklaring i pensjonssaken. Siden den nye ordningen er midlertidig, vil pensjonsordning bli forhandlingstema igjen i 2018.

Figur 3-4: Organisering av SSO



Kilde: Egenevalueringsskjema, årsrapporter

Figuren viser et forenklet organisasjonskart over Stavanger symfoniorkester. Administrerende Direktør Morten Warland er organisasjonens øverste leder og rapporterer til styret. Warland har hatt stillingen siden 1. januar 2016 og kom fra stillingen som adm. dir. og nordisk forsikringsansvarlig i Santander Consumer Bank.

Orkesteret har et Faglig råd og et Programråd. Faglig råd er rådgiver til adm. dir. i kunstneriske spørsmål, som f.eks nominering av dirigent og struktur rundt kunstnerisk ledelse. Programrådet konsentrerer seg om valg av programprofil, repertoar, dirigenter og solister.

Selve orkesteret er delt i tre seksjoner (stryk, treblås, messing/slagverk m.m) som har hver sine seksjonsledere. Seksjonsledernivået i orkesteret består nå av konsertmester (stryk), solofløyttist (treblås) og tubaist (messing, slagverk m.m). Seksjonslederne arbeider med sjefdirigent, musikere og administrasjonen for å sikre at seksjonene og orkesteret i sin helhet fungerer i samsvar med de mål og planer som er vedtatt. I tillegg til Faglig råd og Programråd har SSO Prøvespillkomité og Arbeidsmiljøutvalg samt Orkesterkomité som er fagforeningens organ og fungerer uavhengig av organisasjonen.

Fordelingen av personalet er oppsummert i Tabell 3-1. Musikere utøver sin formelle innflytelse på organisasjonen gjennom råd, komitéer og seksjonslederne, og selv om SSO ledes av administrerende direktør har musikere en tilsynelatende høy grad av innflytelse på beslutninger i organisasjonen:

- Programråd består av 4 musikere, konsertmester og programkoordinator (sekretær og representant fra administrasjonen).
- Faglig råd består av 5 musikere og alternerende konsertmester. Direktør deltar på møtene sammen med representant for orkesterkomitéen, personalsjef og/eller økonomi- og administrasjonssjef.
- Prøvespillkomitéen består av 2 musikere og 1 sekretær/representant fra produksjonsavdelingen.

Tabell 3-1: Sysselsatte ved utgangen av 2016

Divisjon	Avdeling	Sysselsatte*/medlemmer
Adminis- trasjonen	Adm. Dir.	1
	Økonomi og administrasjon	2
	Marked og kommunikasjon	3
	Produksjon	7
Råd og Utvalg	Personal	1
	Programrådet	6
	Faglig råd	6
	Prøvespillkomiteen	3
	Arbeidsmiljøutvalget	7
Orkester	Orkesterkomiteen	5
	Stryk	56
	Treblås	12
	Messing- og slagverk	17

Kilde: SSO. *Deltid, permisjon, vikar og stipendiater er inkludert.

Grep for å forbedre ressursutnyttelsen

I 2015 ble det fattet et styrevedtak i SSO hvor ledelsen, i samarbeid med musikerne, skulle utarbeide planer for hvordan SSO kan møte fremtidige økonomiske utfordringer. Det ble i løpet av høsten 2015 innført en rekke tiltak. De fleste tiltakene gjaldt hvordan orkesteret skal få mest mulig ut av sine viktigste ressurser, nemlig musikerne:

- Økt bruk av lokale vikarer (heller enn utenbys vikarer)
- Optimalisering av prøveplan og –rekkefølge, med tanke på oppmøte for vikarer
- Økt fleksibilitet i kontraktene til egne musikere

- Erstatte langtidsfravær med prosjektinnleide vikarer
- Tilpasse program etter orkesterets størrelse for å minimere kostnader til utvidelser av orkesteret.
- Programmere flere konserter som gir netto inntekter (f.eks. pop-produksjoner med kjente artister)
- Redusere antall solister, samt i større grad hente solister fra egne rekker
- Redusere/optimalisere kostnader til instrumentvedlikehold og –forsikring
- Redusert antall seniorruker for musikere over 59 år

Videre er ledelsen og musikerne i SSO blitt enige om å innføre full fleksibilitet mellom ulike stemmer innad i instrumentgruppene. Det betyr blant annet at det kan være større variasjon i hvilke musikere som spiller hvilke partier i ulike stykker. SSO mener at dette har bidratt til:

- Redusert vikarbehov
- Større evne til å løse plutselige bemanningsproblemer; dersom en i gruppen blir syk så kan resten av gruppen dekke opp alle stemmer
- Jevnere fordeling av belastning og økt mulighet for avlastning
- Mulighet for å fordele stemmene slik at gruppens samlede kunstneriske resultat blir bedre
- Flere gruppe-medlemmer gis mulighet for faglig vekst

Vi bemerker at noen av disse grepene innen ressursutnyttelse er knyttet til at musikerne skal jobbe *effektivt*, mens andre har vært knyttet til at de skal jobbe *mer*. Mens SSO har tatt disse grepene har sykefraværet sunket, fra 6,1 prosent i 2013 til 4,8 prosent i 2016 (landsgjennomsnitt i kulturnæringen var 4-5 prosent i 2016 (SSB)).

Publikumsarbeid

SSO har kommet relativt langt i arbeidet med å skaffe informasjon om sitt publikum. SSO har brukt diverse offentlige kulturundersøkelser, noe som har gitt dem verdifull informasjon om sitt faste og mindre faste publikum. For eksempel har undersøkelsene lært SSO at folk som blir lokket til publikumsvennlige konserter (for eksempel pop/filmmusikk) i svært liten/ingen grad dermed begynner å gå på konserter med klassisk/samtidsmusikk. På bakgrunn av denne kunnskapen har SSO valgt å segmentere klarere mellom publikumsgruppene, heller enn å forfølge et langsiktig mål om at alle til slutt skal kunne nyte den samme musikken. Det er grunn til å tro

at denne typen tankegangen gjør det mulig for SSO å treffe flere mennesker til en lavere kostnad.

Videre har publikumsundersøkelsene vist at det desidert viktigste for publikum som vurderer å gå på konsert er hva som spilles (repertoar). 91 prosent av de spurte mente at repertoar var viktigst. Til sammenligning ment kun 0,9 prosent at dirigenten var viktigst og 1,9 prosent hvem som er solist. Med denne informasjonen kan SSO prioritere sine begrensede ressurser bedre for å balansere sine mål om høy kunstnerisk kvalitet og publikumsoppslutning.

SSO oppgir at de fremover ønsker å få enda mer kunnskap om sitt publikum og mulighet til å nå dem direkte. SSO har gode erfaringer med å nå kunder direkte på e-post og vurderer å anskaffe et Customer Relations Management (CRM) system for å kunne videreutvikle den direkte markedsføringen. En utfordring her er at SSO ikke selv har ansvar for billettsalg, men håndterer dette gjennom Stavanger konserthus. Et fullgodt CRM-system vil kreve et tettere samarbeidet med Stavanger konserthus, også om billettsystemet.

Oppsummering – Organisering

I egnevalueringsskjemaet oppgir SSO at de i meget stor grad har nådd sine mål for ressursutnyttelse i perioden 2013-2016. Vårt inntrykk er at dette stemmer. I møtet med SSO erfarer vi at kunstnerisk og administrativt ansatte forener sine kompetanser for å finne nye løsninger som gjør det mulig å få mest mulig ut av ressursene. Effektiv organisering av et symfoniorkester handler i stor grad om hvor mange timer som trengs for å sette opp en god produksjon og gode konserter. Vår vurdering er at SSO mestrer dette.

Ledelsen i SSO oppleves som kostnadsbevisste. I tillegg er de i stor grad villig til å gå inn i vanskelig diskusjoner om arbeidsforhold med de kunstnerisk ansatte, som på sin side har vist endringsvilje. Det samme kan i stor grad sies også for de andre kunstneriske virksomhetene i denne evalueringen.

3.3.3 Måloppnåelse

Formålsparagrafen til Stavanger Symfoniorkester (SSO) er:

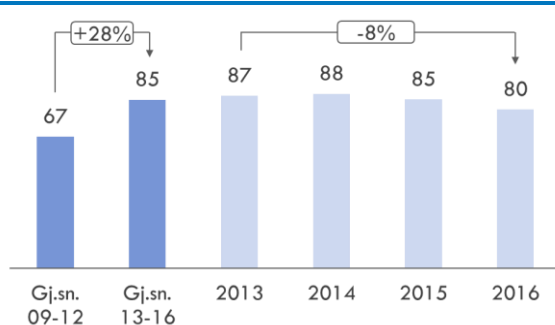
Å formidle orkestermusikk på høyt kunstnerisk nivå gjennom konserter og lyd/ bildeproduksjoner, samt på annen måte bidra til forståelse av og interesse for musikk.

Under denne formålsparagrafen har SSO flere delmål, som vi har kategorisert under overskriftene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet» og «Andre mål»:

Nå et bredt publikum

Under kategorien «nå et bredt publikum» finner vi det konkrete målet om å oppnå en publikumsvekst på 30 prosent fra perioden 2009-2012 til perioden 2013-2016:

Figur 3-5: Publikum per år, i tusen



Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO), SSO

Figur 3-5 viser at SSO «så å si» nådde sitt mål om 30 prosent vekst i antall publikummere fra forrige periode til perioden 2013-2016. Den store veksten kom fra 2012 til 2013, da antallet økte fra 68 500 til 87 300 (28 prosent vekst). Den vesentlige økningen kan i stor grad føres tilbake til innflyttingen i nytt konserthus høsten 2012.

Det kan forventes at et orkester vil oppleve publikumsvekst når det flytter inn i et nytt konserthus. SSOs fortjeneste er at veksten ble så stor som den ble (+28 prosent) og ikke minst at de har klart å opprettholde relativt høye publikumstall, også i årene etter åpningen.

Grovt sett kan SSOs publikumsarbeid inndeles i to områder: Kjernepublikum og andre publikumsgrupper. Disse publikumsgruppene gjenspeiles i programmeringen ved at hovedserien og klassikerserien programmeres for kjernepublikum og ved at f.eks film- og pop konserter programmeres for andre publikumsgrupper.

Kjernepublikumet er i første rekke orkesterets abonnenter, og deretter andre publikummere som besøker hovedseriene (Hovedserien og klassikerserien) relativt ofte. Dette er en relativt homogen publikumsgruppe som SSO har oversikt over hvem de er, og kommuniserer direkte med tidligere og eksisterende abonnenter gjennom f. eks nyhetsbrevene. SSO kommuniserer også med kjernepublikumet gjennom tradisjonelle medier som Stavanger Aftenblad, sosiale medier som Facebook, og digitale annonseverktøy som Google AdWords. Organisasjonen er fornøyd med kommunikasjonen med eksisterende kjernepublikum, men ser at de har et stort potensiale i å utvide publikumsgruppen. For å utvide publikumsgruppen jobber organisasjonen blant annet tett med orkesterets venneforening Bravo, bedrifter og andre ambassadører, samt med å rekruttere fra de øvrige publikumsgruppene.

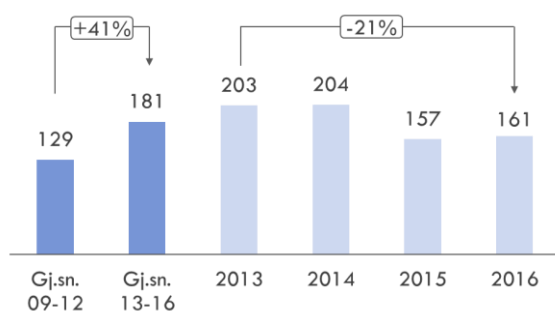
De øvrige publikumsgruppene er publikummere som kommer sjeldnere – f. eks på filmkonsertene, pop/rock-konserter, konserter for barn og unge osv. Dette er en lang mer heterogen publikumsgruppe enn kjernepublikumet. Heterogeniteten gjør den mer utfordrende å kommunisere med, men SSO har jobbet med å segmentere gjennom digitale medier og verktøy. Organisasjonen er tilfredse med kommunikasjonen de har med denne gruppen, når det gjelder å øke interesse for- og salg av konsertbilletter som er spesielt programmert for de ulike gruppene (f.eks filmkonsertene). Derimot erkjenner de en utfordring vedrørende jobben med å rekruttere publikummere fra disse gruppene til kjernepublikumet. Administrasjonen påpeker at ressurser i form av et fungerende CRM-program – og kompetanse til å drive dette, kan bidra til å løse utfordringen og dermed utvide kjernepublikumet.

Antall publikum har falt med ca. 8 000 fra 2014 til 2016. Dette kan forklares med at deres hovedsponsor, Statoil, ikke lenger finansierer utendørskonserten «Til byen - fra Statoil», på grunn av dårligere økonomi og nedskjæringer. Dette arrangementet har i tidligere år bidratt med 6 – 10 000 publikum i SSOs statistikk.

På tross av nedgangen fra 2014-2016 er hovedfunnet at SSO «så å si» har nådd sitt mål om 30 prosent publikumsvekst. Ledelsen i SSO oppgir at dette klare målet har vært en sterk motivasjon for orkesteret og gjort at de har organisert mange mindre ekstra-konserter for å nå sitt mål.

SSO anser nå det totale publikumstallet for å være tilfredsstillende og ønsker fremover å fokusere på å øke antallet abonnenter spesielt, fremfor publikum generelt.

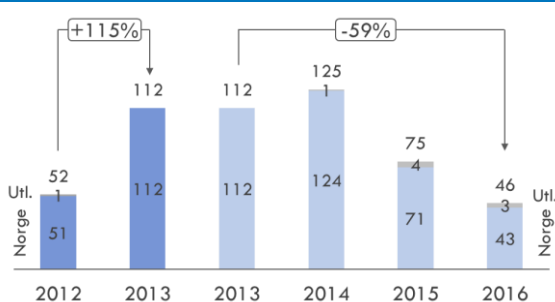
Figur 3-6: Antall konserter, alle scener



Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO), SSO.

Figur 3-5 viser publikumsøkningen fra 2009-2012 til 2013-2016 var forbundet med en sterk økning i antall konserter. Fra 2014 til 2015 sank antall konserter fra 204 til 157, mens publikumstallet holdt seg forholdsvis stabilt. SSO har med andre gjort færre små konserter, noe som gjenspeiles i statistikken over antall konserter på turné:

Figur 3-7: Antall konserter på turné i Norge og i utlandet



Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO)¹⁷

Økningen i turnékonserter fra 2012 til 2013 kan knyttes til SSOs prosjekt «Der folk ferdes» og «SSO Underground», da SSOs musikere dro til alt fra sykehjem, barnehager, offentlige kontorer og til private hjem rundt omkring i regionen. I

¹⁷ Statistikk på turnékonserter for SSO er ikke sammenlignbart fra 2009-2011 til 2012-2016. Derfor brukes 2012 som uttrykk for forrige periode.

tillegg gjennomførte SSO en slags musikalsk julekalender hver dag i desember, basert på Stavanger Aftenblads lesere sine forslag om å gi enkeltpersoner eller organisasjoner som hadde gjort seg særskilt fortjent til det, en musikalsk overraskelseskonsert. Begge konseptene beskrives som suksesser og er videreført hvert år i perioden, men antallet konserter har på grunn av ulike målgrupper, variert år for år.

På grunnlag av statistikken synes SSO å ha nådd sitt mål om å «befeste tilstedeværelsen utenfor konserthuset som en sentral del av SSOs virksomhet» i varierende grad gjennom perioden. Når dette sies på bakgrunn av konsertstatistikk, er det viktig å bemerke at dette er et unøyaktig mål som teller en orkesterturné og en omreisende strykerkvartett likt.

Kunstnerisk kvalitet

SSO oppgir å ha oppnådd en høy kvalitet på sine produksjoner. På visse deler av repertoaret mener ledelsen at prestasjonene kan måle seg med det beste i Europa.

I sin egevaluering fremhever orkesteret følgende indikatorer på at orkesteret vokser i kvalitet:

- Anmeldelser av orkesterets konserter
- I hvilken grad SSO får engasjert gode dirigenter og solister
- I hvilken grad Stavanger Symfoniorkester nevnes i artistenes CV
- Søkning til ledige stillinger i orkesteret
- Invitasjoner til å gjøre konserter/turnéer internasjonalt

SSO medgir at det alltid er mulig å finne gode anmeldelser, men argumenterer ved hjelp av en rekke eksempler for at utviklingen i gode anmeldelser er positiv. Tilsvarende trekker SSO frem en rekke artistnavn som velger å jobbe med SSO og som bruker engasjementene i sine CVer, noe de så mindre til før.

Søkere til ledige stillinger kan også være en indikasjon på kunstnerisk kvalitet, skjønt det også er en indikasjon på tilbud og etterspørsel i arbeidsmarkedet for musikere. SSO mottok for eksempel 187 søkere på stillingen som solo-fløytist for et par år siden, muligens en rekord for orkesteret.

Til slutt trekker SSO frem at de etter New-York turnéen i 2011 er blitt invitert til å spille i Cuenca

og Madrid i Spania (2015), Tyskland (2016) og Moskva, St. Petersburg, Lahti og Amsterdam (2017).

Som beskrevet i kapittel 3.2 er noen av SSOs mål knyttet til kunstnerisk kvalitet å:

- Høyne den kunstneriske kvaliteten ved å forbedre samspillet og de individuelle ferdighetene, utvikle orkesterklngen og etablere en tydelig tilbakemeldingskultur
- Utnytte programmeringen til å stimulere den kunstneriske utviklingen og sørge for at den virker nyskapende hva gjelder konsertform og tilbud

SSO opplyser at de har kommet langt i arbeidet med samspill og tilbakemeldingskultur, men et at det fremdeles er et stort potensial for å bringe orkesteret videre. Videre fremhever de at de har kvantitative mål for samtidsverk for å stimulere den kunstneriske utviklingen.

3.3.4 Effektivitet

Effektivitet beskriver måloppnåelsen sammenlignet med ressursbruken.

Som nevnt i forrige avsnitt synes SSO å nå sine mål i større grad enn de gjorde før 2013. SSO synes i perioden å lykkes i sin misjon om å berike folks liv med musikk. De nådde «så å si» sitt mål

om 30 prosent publikumsvekst fra 2009-2012 til 2013-2016. SSO var i 2013 og 2014 svært aktive utenfor konserthuset med 110-130 turnekonsert i regionen årlig. Konserter utenfor egen scene har siden falt til 40-70, som fremdeles er et betydelig antall. Selv hevder Stavanger Symfoniorkester å ha forbedret den kunstneriske kvaliteten i evalueringsperioden og underbygger dette med blant annet eksempler på anmeldelser, samarbeid med gode dirigenter og solister, samt invitasjoner til å gjøre konserter/turnéer internasjonalt.

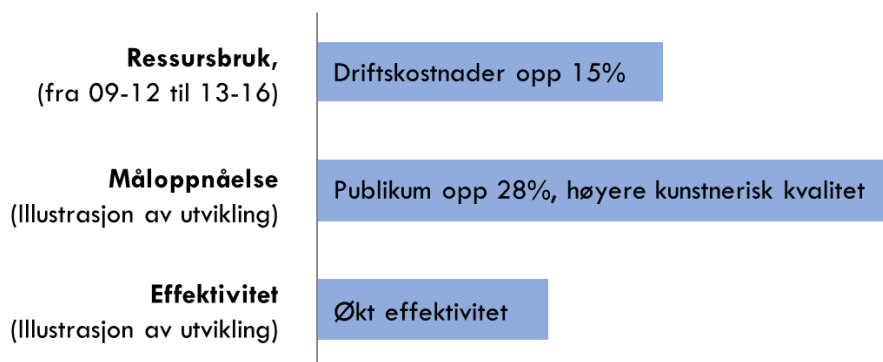
Oppsummert er vår vurdering at SSO i stor grad når sine mål, og i større grad enn de gjorde i de gjorde før 2013. SSO oppgir selv i egevalueringen at de er fornøyd med måloppnåelsen i perioden 2013-2016.

Til sammenligning har ressursbruken, målt som inflasjonsjusterte driftskostnader økt med ca. 15% fra 2010-2012 til 2013-2016.

Vår kvalitative vurdering er at måloppnåelsen har økt mer enn ressursbruken, det vil si at SSO er blitt mer effektive. Dette inntrykket støttes av at SSO har gjort mange vellykkede organisasjonsmessige grep.

Se Figur 3-8 for en oppsummering av vurderingen av ressursutnyttelse ved SSO.

Figur 3-8: Oppsummering - vurdering av ressursutnyttelse ved SSO



3.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten

3.4.1 Vilje

SSO oppgir at orkesteret måler sin kunstneriske virksomhet mot internasjonale kvalitetsmål. Som indikatorer i evalueringsperioden på at SSO holder internasjonal kunstnerisk kvalitet nevner orkesteret invitasjon til internasjonale turneer og festivaler, at orkesteret nevnes i dirigentbiografier, Grammy-nominasjon, oppmerksomhet i internasjonal presse, uttalt respons fra dirigenter og at det i perioden er blitt enklere å få internasjonale dirigenter som orkesteret ønsker å arbeide med, til å komme til Stavanger.

I spørsmålet om hvordan dette kvalitetsmålet kan forenes med forventningene til orkesteret fra eiere lokalt og regionalt, har orkesteret ifølge ledelsen gått i direkte dialog med fylkeskommune og kommune og diskutert hvordan SSO kan levere det fylket ønsker, på et nivå orkesteret er komfortabel med. Panelet opplever at SSO oppnår å kombinere internasjonale kvalitetsmål og lokal relevans på en god måte.

Panelet opplever at å snu begrensninger til muligheter er en overordnet kunstnerisk kvalitet som preger all SSOs aktivitet. Det er utgangspunktet for programstrategien om tids- og stilriktig tilnærming til alt repertoar (se neste punkt, Evne). Det er også til stede i SSOs kunstneriske vilje til å realisere Stavanger konserthus, som åpnet i 2012 og som både i funksjonalitet og akustikk er unikt på verdensbasis. Huset er spesialtilpasset den lette klangen som orkesteret har dyrket fram gjennom repertoarpolitikken beskrevet under. SSO har altså valgt å tilpasse konserthusets akustiske egenskaper til orkesterets spillestil og til et avgrenset musikalsk repertoar. Dette opplever panelet som en bevisst og fruktbar kunstnerisk strategi som etablerer og styrker SSOs musikalske særpreg.

3.4.2 Evne

Panelet vil fremheve SSOs bevisste satsning på tids- og stilriktig tilnærming til alt repertoar orkesteret spiller, enten det er tidlig musikk eller populærmusikk. Panelet opplever dette som en tydelig identitetsmarkør for orkesteret som skiller SSO fra andre orkestre i Norge. Tids- og stilriktig tilnærming innebærer at orkesteret utvikler metoder for å spille musikk fra forskjellige historiske epoker på forskjellige måter både spilleteknisk og i musikalsk uttrykk. SSO har rendyrket dette siden de allerede i 1990 valgte

å engasjere to sjefdirigenter, Frans Brügger som spesialist på historisk fremføringspraksis (1825 og tidligere) og Alexander Dmitriev, ansvarlig for øvrig repertoar. Dette var en radikal strategi som også ble lagt merke til internasjonalt. Strategien oppstod som en praktisk konsekvens av at SSO på dette tidspunktet hadde for få musikere til å spille det største romantiske orkesterrepertoaret. Panelet vil fremheve hvordan det som i utgangspunktet er en begrensning, på en imponerende måte er blitt utviklet til en kunstnerisk fordel.

Satsningen på tids- og stilriktig tilnærming er også et godt eksempel på hvordan kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse er tett knyttet sammen i en virksomhet som SSO. Et symfoniorkester som skal spille repertoar fra før 1825, må dele orkesteret opp i mindre grupper. For å kunne gjøre dette innenfor musikernes arbeidsavtaler, satte SSO i gang en reforhandling av disse avtalene som senere ble modell for en tilsvarende prosess i andre norske orkestre. Prosessen har skapt økt fleksibilitet og et kunstnerisk mer mangfoldig tilbud til publikum.

Konsertene panelet har hørt i forbindelse med denne evalueringen, viser at SSO holder fast ved denne satsningen og videreutvikler den på flere repertoarområder, for eksempel innen ny musikk. I evalueringsperioden vil panelet fremheve satsningen på portrettkonserter og minifestivaler med musikk av internasjonalt fremstående nålevende komponister. Konsertene er svært grundig utarbeidet med lang planleggingshorisont, for eksempel konsertene panelet hørte med musikk av den finske komponisten Magnus Lindberg. Kompetansen som orkesteret har utviklet gjennom å spille tidlig musikk i mindre grupper er også spilleteknisk relevant for det helt nye repertoaret.

Panelet vil også fremheve hvordan SSO gjennom mange år har anvendt kompetansen og evnen orkesteret har bygget opp innen tids- og stilriktig framføring til å spille inn musikk av norske komponister som ikke tidligere er lydfestet, f.eks. av Fartein Valen og Geirr Tveitt. I forbindelse med innspillingene er partiturene også blitt revidert og renskrevet, noe som er et viktig bidrag til norsk musikkarv. I perioden har orkesteret begynt med egne plateutgivelser. Arbeidet er i en startfase, men panelet synes initiativet er interessant, gitt hvordan den kommersielle platebransjen utvikler seg.

Med hensyn til nålevende komponister i Norge gir orkesteret i denne evalueringens første møte uttrykk for at den tradisjonelle verkstedmodellen der en komponist blir invitert til å utvikle et nytt

verk i dialog med orkesteret, etter SSOs mening ikke har resultert i musikk med høy nok kvalitet. Et unntak er Gisle Kverndokks symfoniske danser som ble laget i tilknytning til mangfoldsåret (jf. under relevans). Panelet har stor respekt og sans for orkesterets kvalitetskrav til nye komposisjoner og for at SSO som en konsekvens har valgt å hente inn internasjonalt anerkjente nålevende komponister til komponistportrettene. Samtidig vil panelet minne om at den eneste måten en komponist kan bli bedre til å skrive for orkester på, er at han eller hun får skrive for orkester flere ganger. Det hadde vært interessant om orkesteret hadde brukt den ovennevnte erfaringen til å utvikle nye formater og prosesser for å styrke orkesterkompetansen blant norske komponister.

Panelet vil også trekke fram en konsert i evalueringsperioden som ikke var en del av orkesterets ordinære program. Den var kuratert av komponist og organist Nils Henrik Asheim til festivalen ORGELFEST 22.-24. februar 2013 som markerte innvielsen av det nye orgelet i konserthuset. Her urframførte SSO et verk for orgel og orkester av den norske komponisten Bjørn Fongaard (1919-1980). Ett av panelets medlemmer var til stede på konserten. SSOs orkesterklang kledde Fongaards tonespråk godt, verket var satt inn i en interessant programsammenheng og med orgelet er Stavanger konserthus en av få profane konsertsaler der dette verket virkelig kan komme til sin rett. Panelets musikkrepresentanter tenker det kan ligge utviklingsmuligheter i å av og til invitere inn en ekstern kurator i programmeringen.

Panelet har hatt tilgang til oversikter over all fremført musikk i perioden gjennom verklister i årsmeldinger. På grunn av listeformatet har panelet i mindre grad kunnet vurdere konsertformen som kunstnerisk format og hvordan enkeltverk har vært sammenstilt til et program. Vi tenker at dette er et område med potensiale for utvikling på orkesterfeltet som helhet. De siste årene har mange deler av feltet vært opptatt av fremføringsstatistikk og å på ulike måter telle fremførte enkeltverk. Dette er viktig historisk og statistisk informasjon. Panelet vil samtidig oppfordre til økt bevissthet om og utvikling av hvordan ulike verk sammenstilles i konsertprogrammer. Denne kompetansen er en viktig del av et orkesters kunstneriske evne. SSOs program er strukturert i to serier, Klassikerserien og Hovedserien. Klassikerserien skal i hovedsak presentere verk som publikum kjenner. Hovedserien har også rom for mindre etablert repertoar. I tillegg kommer faste enkeltkonserter

som skolekonserter, filmkonserter, nyttårs-konserten og vennekonsert (for abonnenter med venner). Panelet vil fremheve orkesterets evne til å gjøre portrettkonserter og festivaler med nålevende internasjonale komponister attraktive og relevante for SSOs faste publikum.

SSO er et orkester med stor grad av tradisjonell musikerstyring. Panelet vil fremheve SSOs bevisste utvikling av hva musikerstyring kan innebære. SSO har i evalueringsperioden systematisk gitt musikere i kunstneriske lederposisjoner mer formelt lederansvar. SSO har innført seksjonsledere for orkesterets ulike instrumentgrupper. Seksjonsledernes ansvar er kontraktsfestet og kompensert i lønn. Tiltaket gir hver enkelt musiker jevnlig kunstnerisk tilbake-melding fra sin leder. Også lederne kurses. Personalsjef bemerket i evalueringens første møte at før ny struktur ble innført, var det en tendens til at musikere ønsket et musikerstyrt orkester, men samtidig var motvillige til å bli ansvarliggjort. Panelet vil fremheve hvordan den nye strukturen ser ut til å styrke og sikre musikernes kunstneriske utvikling, kompetanse (evne) og arbeidsmiljø.

Mange i ledelsen i SSO er begynt i organisasjonen helt i slutten av evalueringsperioden. Dette påvirker til en viss grad hvilken informasjon panelet kan få om første del av perioden. Nåværende vikar for personalsjef og seniorrådgiver i kommunikasjonsavdelingen har imidlertid lang fartstid fra organisasjonen i ulike roller.

Orkesteret arrangerer årlig en evaluering med administrasjon og styre om hva som er oppnådd i perioden og hvor orkesteret skal. SSO forteller i evalueringens første møte at orkesteret i liten grad har registrert at de statlige målene for musikk- og scenekunstheltet er blitt endret. Ledelsen arbeider med utgangspunkt i orkesterets formålsparagraf, samt eventuelle føringer i tilskuddsbrev og øremerkede midler.

3.4.3 Relevans

Orkesteret har som uttalt mål å gjøre seg uunnværlige for sitt publikum. Panelet opplever dette som et tiltalende og relevant mål. Som flere andre aktører på det utøvende kunstfeltet har også SSO erfart at det er en myte at publikum som kommer f.eks. på en konsert med filmmusikk, kjøper billett til en konsert med en Brahms-symfoni uken etter. SSO arbeider for at alle i Rogaland skal vite hvem orkesteret er, dernest at så mange som mulig skal ha vært inne i konsertsalen én gang i løpet av et år, og har som utgangspunkt at potensialet for å øke jevnlig besøk er størst i og rundt kjernepublikummet. Dette er i tråd med panelets erfaring fra feltet.

Orkesteret har lyktes med vennekonsert der publikum som allerede kjenner orkesteret, inviteres til å ta med en venn.

Som arbeidsplass for profesjonelle musikere opplever SSO som mange andre norske orkestre pågang fra det internasjonale arbeidsmarkedet for musikere når stillinger lyses ut. Samtidig bidrar orkesteret bevisst til faglig utvikling av unge musikere som er aktive i Norge. I samarbeid med Statoil har SSO et talentprogram der ungdom kan søke og bli valgt ut etter prøvespill til å få spille i fire konsertproduksjoner med SSO.

Panelet vil fremheve hvordan orkesteret i perioden oppnår å gjøre nyskrevet repertoar tilgjengelig for et bredt konsertpublikum. Det er ikke gitt at en komponist som Unsuk Chin, anerkjent internasjonalt men ukjent i Norge, skal trekke et hundretalls mennesker i regionen til førsamtalen som annonseres i tilknytning til konserten og som SSO alltid arrangerer med komponistene før disse portrettkonsertene. Her har komponist og Stavanger konserthus' faste organist Nils Henrik Asheim en sentral rolle som kompetent formidler.

SSOs evne til å vende begrensninger til kunstneriske fordeler, gjenspeiles også i spørsmål om relevans i hvordan orkesteret forholder seg til kunstnerisk autonomi og statlige mål for virksomheten.

Orkesteret gir tydelig uttrykk for at forpliktelse overfor publikum er det primære peilepunktet for deres aktivitet. Når de statlige målene for driften har inneholdt føringer, for eksempel i det omdiskuterte "Mangfoldsåret", sammenfalt dette med at SSO fikk oppnevnt et styremedlem med innvandrerbakgrunn som var leder for et lokalt læringscenter for asylsøkere. SSO omsatte disse to incitamentene i et samarbeidsprosjekt med senteret der den norske komponisten Gisle Kverndokk ble invitert til å skrive et nytt verk basert på folkemusikk innsamlet fra utenlandske musikere bosatt i Stavangerområdet, et verk orkesteret har tatt opp igjen og spilt flere ganger. Ledelsen forteller i første møte at SSOs arbeid for flyktninger og asylsøkere ble belønnet med en ekstrabevilgning fra Kulturdepartementet (KUD) i 2017.

Orkesteret gav i møte med panelet inntrykk av at det også kan være givende å bli gitt en føring fra staten eller andre samarbeidspartnere; en oppgave eller en begrensning som orkesteret kan komme til med sin kunstneriske kompetanse og utvikle til noe som orkesteret kan stå for kunstnerisk, men som de kanskje ikke hadde initiert selv.

På regionalt nivå har SSO ifølge ledelsen ved å gå i aktiv dialog med fylke og kommune, klart å finne fremgangsmåter for å levere det fylke og kommune ønsker, samtidig som konsertene trekker et lokalt publikum av tilstrekkelig størrelse uten at orkesterets musikalske kvalitetsmål må justeres.

Evnen til å møte begrensninger på en kreativ måte kommer også til syne i samarbeid med orkesterets sponsor Statoil, der orkesteret i perioden blant annet med utgangspunkt i sponsorens ønsker har utviklet en konsert rettet mot barn og unge (5.-10. Klasse) kalt «LYDO - Verdens kuleste fysikktime» med utgangspunkt i Statoils satsning på realfag. Her lærer det unge publikummet om lyd og akustikk i en konsert med SSO ledet av profiler fra NRKs vitenskapsprogrammer (Selda Ekiz og Andreas Wahl).

SSO har i perioden utviklet konseptene «Der folk ferdes» og «SSO Underground» der musikerne spiller i mindre grupper rundt i kommune og fylke. I samarbeid med Stavanger Aftenblad er det også arrangert en julekalender der innbyggerne i regionen kunne skrive inn til avisen og ønske en konsert for noen de kjente som hadde gjort seg spesielt fortjent til en musikalsk oppmerksomhet. Det avstedkom 24 konsertbesøk i private hjem, på sykehus, skoler og arbeidsplasser. Orkesteret har hvert år i perioden ellers gjennomført et stort antall oppsøkende konserter omkring i hele fylket, med mindre ensembler.

Orkesteret har også flere ganger invitert med seg kjernepublikum på turneer. Siden 2011 har SSO hatt med seg 25 - 50 publikummere på hver av konsert-turneene til New York, Spania og Russland.

Panelet vil rose orkesteret for disse prosjektene som tjener flere formål: De bygger tillit til orkesteret og kunnskap om musikk i publikum, de er kunstnerdrevne og fungerer som et offentlighetsarbeid forankret i orkesterets musikalske praksis, der selve musikken ikke trenger å oversettes til ord eller påklistres markedsstrategier.

I kartlegging av eget publikum opplever SSO en begrensning i at billettsalget, og dermed en viktig kilde til kunnskap og informasjon om publikum, er administrert av konserthuset. Orkesteret ønsker seg en CRM-løsning og utreder for tiden dette, men ser at det også eventuelt vil kreve økte personalressurser til å bearbeide datagrunnlaget som hentes inn. Panelet opplever at orkesteret reflekterer godt rundt kunnskapsinnhenting om sitt publikum.

SSO bemerker at publikumstall som mål på relevans eller på hvordan orkesteret når ut i samfunnet, må sees i en større sammenheng enn fra ett år til et annet, fordi det kan ligge helt ulike faktorer bak variasjonen i hvert enkelt år. Eksempelvis kan bortfall av den Statoil-finansierte utekonserten eller en storsatsning som en konsert med en artist (f.eks. Morten Abel i 2015) alene stå bak utslag i den årlige rammen.

Panelet vil også rose orkesteret for å ha klart å holde på publikumsøkningen som nyhetsverdien av nytt hus representerte. SSO har det siste året sett et lite fall i tallet på abonnenter som de knytter til generell konjunkturedgang i regionen som fører til at folk flytter. For å motvirke dette er det nå satt et mål om å øke abonnentstall til 2000.¹⁸ Panelet synes dette viser at orkesteret er oppmerksomme på endringer i publikumsgrunnlaget og treffer relevante tiltak for å møte disse.

Panelet tenker imidlertid at SSOs kunstneriske strategi kanskje er mindre tydelig mot slutten av evalueringsperioden. Tidligmusikkspesialisten Fabio Biondi avsluttet sitt engasjement i orkesteret sommeren 2016 og er foreløpig ikke blitt erstattet. I dialog med panelet om repertoar forteller orkesteret at deler av abonnementspublikum har reagert svært positivt på kjernerepertoar som Mozart og Beethoven. Med hensyn til strategiske kunstneriske valg innenfor det overordnede målet om stilriktig framføring, fremstår orkesteret sett utenfra for øyeblikket litt avventende, noe som panelet i seg selv ikke oppfatter som negativt dersom det arbeides med ny programstrategi. SSO opplyser at det i strategiprosess og planer for kommende periode er klart uttalt at orkesteret ønsker å videreføre satsningen på den todelte modellen med fokus både på historisk fremføringspraksis og annet repertoar.

¹⁸ Orkestersalen Fartein Valen i det nye konserthuset har 1500 seter og er i praksis full ved 1400 billetter. SSO sier de har rundt 900 abonnenter i hver serie og at salen fylles

med ca. 3/4 abonnementsplasser og 1/4 løssalg pr konsert. Snittbelegget er 85%.

4. Nordnorsk Opera og Symfoniorkester

4.1 Introduksjon til virksomheten

Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO) ble stiftet i 2009, som et resultat av en fusjon mellom Musikkteateret i Bodø, Opera Nord, Bodø Sinfonietta og Tromsø Symfoniorkester. Virksomheten er organisert som et aksjeselskap og eies 50/50 av Bodø og Tromsø kommuner.

NOSO Sinfonietta holder til i Bodø og består av 14 fast ansatte musikere i 2016, mens NOSO Kammerorkester i Tromsø består av 21 ansatte musikere i samme år. De to besetningene utgjør kjernen i den kunstneriske driften av institusjonen NOSO. Når NOSO skal presentere opera- eller symfoniorkesterproduksjoner, slår de to kjerneensemblerne seg sammen, og suppleres med innleide musikere.

NOSOs hjemmearena er det nye konserthuset Stormen i Bodø og Tromsø Kulturhus. I 2016 hadde orkesteret 150 konserter/forestillinger, som til sammen trakk 51 490 publikummere.¹⁹ Inkludert formidlingsarrangementer hadde orkesteret til sammen 175 arrangementer, med totalt 59 531 besøkende.²⁰

4.2 Mål for virksomheten

Hovedmålet til Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO) er:

Å bygge opp og drive opera- og orkestervirksomhet i Nord-Norge med høy kunstnerisk kvalitet.

NOSO har formulert flere delmål, som blant annet er gjengitt i deres strategidokument fra 2013. Vi oppsummerer et utvalg av disse delmålene under overskriftene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet» og «Andre mål»:

- **Nå et bredt publikum**
 - Regelmessige konserter og forestillinger i Bodø og Tromsø
 - Jevnlig turnévirksomhet i Nord-Norge, samt nasjonal og internasjonal turnévirksomhet
 - Produksjoner med en inkluderende ramme

¹⁹ Kilde: Årsberetning fra styret i NOSO (2016)

- **Kunstnerisk kvalitet**
 - Repertoar skal gjenspeile fokus på publikumsutvikling
 - Presentere ny norsk musikk og ha særlig fokus på nordområdene
 - Skape kunst på høyt nivå
- **Andre mål**
 - Fellesskap og samarbeid med Forsvarets musikkorps og landsdelsmusikerne i Nord-Norge (LINN)
 - Eiere og tilskuddspartnere skal aktivt inkluderes i vår virksomhet
 - Organisasjonen skal ha et godt omdømme og være synlig i media

Under hovedmålet om å bygge opp og drive opera- og orkestervirksomhet i Nord-Norge med høy kunstnerisk kvalitet, jobber NOSO mot enda flere delmål enn de som er formulert. Vi har valgt vurdere disse delmålene for å gi leseren et tilstrekkelig, men ikke for detaljert bilde av måloppnåelsen til NOSO.

4.3 Vurdering av ressursutnyttelsen

Oslo Economics og BIs Center for Creative Industries har gjort en vurdering av ressursutnyttelsen i Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO). Vi vil gjøre dette etter modellen som er beskrevet i kapittel 2.4, oppsummert i følgende figur:

Figur 4-1: Modell for vurdering av ressursutnyttelse i orkestre og teater



Kilde: Oslo Economics (2017), Prof. Trond Bjørnenak (2016)

4.3.1 Ressursbruk

NOSOs inntekter i 2016 var 88 millioner kroner, av dette var 81,7 millioner kroner tilskudd fra stat, fylke og kommune (93 prosent), 3,4 millioner kroner billettinntekter og konserthonorar (4 prosent), mens andre tilskudd (sponsing mm.) utgjorde 2,9 millioner kroner (3 prosent). Med inntekter på 88 millioner kroner i 2016, og

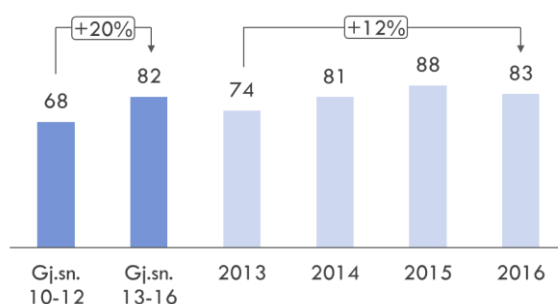
²⁰ NTOs scenestatistikk

driftskostnader på 83 millioner kroner, ble NOSOs resultat på 5,1 millioner kroner. Inkludert i dette er engangseffekt fra skifte av pensjonsordning på +1,7 millioner kroner, slik at resultatet fra underliggende drift var 3,4 millioner kroner.

Driftskostnadene til NOSO er ca. 40 prosent lavere enn driftskostnadene til Stavanger Symfoniorkester (SSO, kapittel 3.3.).

For å vurdere den faktiske utviklingen i ressursbruk i perioden har vi, som beskrevet i kapittel 2.4, prisjustert driftskostnader i tidligere år til 2016-kroner, i henhold til lønnsutviklingen i kulturneringen.

Figur 4-2: Driftskostnader i mill. 2016-kr.

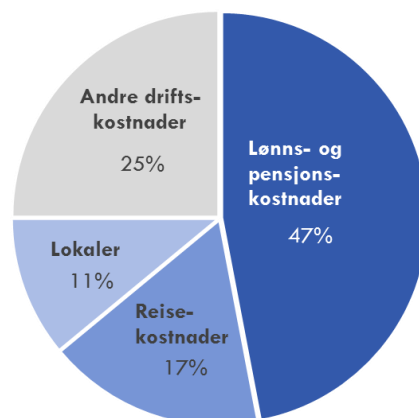


Kilde: Proff Forvalt. Årsberetning²¹

Økning fra gjennomsnittet fra 2010 til 2012 (68 mill. 2016-kr.) til gjennomsnittet fra 2013 til 2016 (82. mill. 2016-kr.) er på rundt 20 prosent. Innad i perioden 2013-2016 har den den prisjusterte ressursbruken økt med ca. 12% totalt.²² I årene 2009 – 2013 økte antall faste ansatte i NOSO med 13 årsverk. Med disse ressursene kan en hevde at NOSO har større muligheter til å nå sine mål i 2016, enn de hadde 2010-2012.

²¹ NOSO ble grunnlagt etter en fusjon i 2009. Tall fra 2009 er derfor lite sammenlignbare med etterfølgende år. Perioden 2010-2012 brukes derfor som sammenligningsgrunnlag med perioden 2013-2016.

Figur 4-3: Fordeling av ressursbruk i 2016



Kilde: Årsberetning

Som det fremkommer av Figur 4-4 utgjør lønnskostnader den største kostnadsposten for NOSO, som for alle andre orkestre. I tillegg til faste kunstnerisk ansatte (51 årsverk), engasjerer NOSO totalt 200-300 eksterne ressurser pr. år. Det som er spesielt for NOSO er de forholdsvis høye kostnadene knyttet til reise. Størrelsen på denne kostnadsposten gjenspeiler NOSOs særegenhet, med lokalisering i to byer, mye reising mellom dem, samt omfattende turnévirksomhet i Nord-Norge.

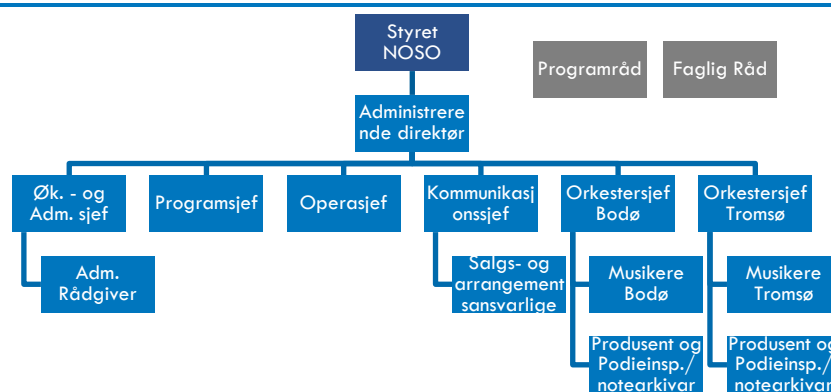
Hvordan NOSO har organisert seg for å få mest mulig ut av sine ressurser, gitt disse forutsetningene, er tema for neste delkapittel.

4.3.2 Organisering

NOSOs organisering er gjengitt i Figur 4-4.

²² De inflasjonsjusterte driftskostnadene sank fra 2015 til 2016. Dette hadde både sammenheng med at bevilgningene økte med 1,67%, mindre enn lønnsutviklingen i næringen på 3,1%, samt at NOSO sparte et relativt stort beløp i 2016 (5 millioner kroner).

Figur 4-4: Organisering av administrasjon



Kilde: Nordnorsk Opera og Symfoniorkester

Figuren viser et forenklet organisasjonskart over NOSO. Administrerende direktør har seks linjeledere under seg, som rapporterer direkte til ham. I tillegg har organisasjonen to råd (Programråd og Faglig Råd), som er rådgivende organer for administrerende direktør.

Programrådet ledes av programsjef og er rådgivende for programmeringen av kunstnerisk repertoar og aktivitet, mens Faglig råd ledes av orkestersonsjefene og er rådgivende og evaluerende i spørsmål som omhandler kunstnerisk kvalitet, eksterne kunstneriske involverte (f. eks. dirigenter). Kommunikasjonsavdelingen består av én kommunikasjonssjef og to salgs- og arrangementsansvarlige (en i hver by), som også fungerer som vertskap ved NOSOs konserter/ forestillinger.

Produksjon- og budsjettansvar, samt personalansvar for musikere ligger hos orkestersonsjefene i Bodø og Tromsø. I tillegg kommer operasjefen, som har kunstnerisk og produksjonsansvar for NOSOs operativitet. Budsjettansvaret for opera ligger hos orkestersonsjefen i Bodø. Budsjettansvaret for symfoniproduksjoner ligger hos orkestersonsjefen i Tromsø.

Organisasjonskartet gjenspeiler organisasjonens geografiske inndeling, ved at besetningene i Bodø og Tromsø har hver sine orkestersonsjefer, produsenter osv. De ansatte i organisasjonen fordeler seg som følger på ulike funksjoner og byer:

Tabell 4-1: Sysselsatte

Divisjon	Avdeling	Fast ansatte
Administrative fellesfunksjoner	Adm. Dir.	1
	Økonomi og administrasjon	2
	Kommunikasjonssjef	1
	Operasjef	1
Bodø	Programsjef	1
	Orkestersonsjef	1
	Musikere	15
	Produsent	1
Tromsø	Podieinspisient/ notearkivar	1
	Salgs- og arr.ansvarlig	1
	Orkestersonsjef	1
	Musikere	21
	Produsent	1
	Podieinspisient/ notearkivar	1
	Salgs- og arr.ansvarlig	1
Sum		50

Kilde: Årsberetning

De fleste i administrasjonen er for tiden basert i Tromsø, men alle nye administrative lederstillinger lyses ut med valgfritt arbeidssted Bodø/Tromsø.

I 2013 gjennomførte NOSO en strategiendring. Strategien ble vedtatt i 2013, og implementert gjennom 2014 og er fremdeles gjeldende. Disse tiltakene har hatt tilsynelatende stor effekt på organisasjonen. Et eksempel er programmeringen, som nå styres i større grad av administrasjonen

og den nedfelte strategien. Frem til 2013 hadde organisasjonen et musikerstyrt kunstnerisk råd, som nærmest fungerte som et beslutningsorgan for blant annet programmering. Dette rådet ble splittet, og programrådet ledes av programsjefen. Mandatet til rådet har blitt definert som rådgivende, slik at det formelt er adm. dir. som er endelig beslutningstaker. Dette grepet har til hensikt å gi mer helhetlige programmeringsbeslutninger (f. eks i tråd med det arktiske elementet i strategien) – og mindre basert på tilfeldigheter.

Et annet eksempel er at alle ledere i organisasjonen (administrative og kunstneriske) deltar i lederutviklingsprogram, hvor ledelse basert på strategiens visjon, verdier og mål står sentralt.

De samme retningslinjene som trekkes opp i strategien er også synlige i NOSOs eksternekommunikasjon for perioden, hvor det arktiske elementet i orkesterets profil er styrket, og hvor musikerne selv er aktive på vegne av organisasjonen i sosiale medier som Instagram, YouTube og Facebook. Det virker som at det er en felles forståelse av strategien i hele ledelsen, og at strategiens innhold i relativt stor grad brukes til både store og små beslutninger.

I løpet av perioden 2013-2016, har NOSO gjort flere organisasjonsmessige endringer for å få mest mulig ut av sine ressurser. Dette inkluderer blant annet:

- Økt bevissthet om kost/ nytte knyttet til produksjoner og konserter. Ledelsen i NOSO opplyser om det at ved anledninger har blitt avlyst konserter som har mottatt lavere interesse enn planlagt.
- Bevissthet rundt valg av konsertarenaer. NOSO etterstreber å velge konsertarenaer som er akkurat store nok. Dette kan gi bedre publikumsopplevelser og lavere kostnader.
- Inkluderer markedsføringsansvarlige i programmeringen for å treffe publikums ønsker bedre.
- Lang planleggingshorisont og gjentakende konserter. NOSO satser på å komme tilbake til samme steder på samme tidspunkt hvert år, samt å gjenta årlige konserter i Tromsø og Bodø. Dette har gitt økt interesse og lavere markedsføringskostnader.
- Reforhandlet i 2016 innholdet i den lokale overenskomsten med MFO-musikere, for å øke orkesterets fleksibilitet, blant annet antall turnédøgn og helger pr år (mot lønnsoppgjør på 3,1 prosent).

- NOSO følger ikke det de omtaler som vanlig orkesterpraksis med «partiturfri» (uker hvor det ikke er behov for den enkelte, men hvor de må være tilgjengelig for arbeidsgiver), da NOSO, slik de selv beskriver det, ikke har flere musikere enn det de til enhver tid har behov for.
- Musikere som av personlige årsaker må innvilges turnéfritak, engasjeres i administrasjonen (for eksempel notearkiv, journalføring, markedsaktiviteter og lignende). Alternativt engasjeres de til å gjøre andre prosjekter i perioden hvor orkesteret er på turné.
- Bedre systemer for økonomistyring, med budsjett og regnskap per prosjekt (produksjoner og konserter).
- Fokus på innkjøp. For eksempel gjennomførte NOSO nettopp en anbudskonkurranse om hotelltjenester i Bodø og Tromsø, noe som, ifølge orkesteret, resulterte i priser 25-30 prosent under vanlige markedspriser.
- Opprettelse av abonnementsordninger for publikum i Tromsø og Bodø. Ordningene ble etablert i 2015 (i Tromsø) og 2014 i Bodø. De teller nå omtrent 110 abonnementer i hver by. Abonnementsordningene er viktige for NOSO for å bygge og pleie kjernepublikum, og gir organisasjonen også verdifull innsikt om hvem kjernepublikummet er.

NOSOs sykefravær, på mellom 1,5 til 2,5% de siste årene (landsgjennomsnitt i kulturturneringen var 4-5 prosent i 2016 (SSB)), indikerer også en høy ressursutnyttelse.

I egenevalueringen skriver NOSO at de har nådd sine målsetninger for effektiv ressursutnyttelse i svært stor grad. Vår vurdering er at dette stemmer og at NOSO har gjort mange og gode grep på relativt kort tid for å få mest mulig ut av sine ressurser.

Et mulig forbedringspunkt er at NOSO foreløpig ikke har gjennomført publikumsundersøkelser. Publikumsundersøkelser kan bidra til bedre ressursutnyttelse blant annet ved at markedsføring og programmering i større grad kan målrettes mot ulike segmenter.

NOSO har tidligere vurdert å gjennomføre publikumsundersøkelser, men opplyser at de foreløpig ikke har prioritert dette da fokus har vært å bygge organisasjon, orkester og publikum. NOSO opplyser at tiden nå er moden, og at de etter denne evalueringen iverksetter denne prosessen.

4.3.3 Måloppnåelse

Hovedmålet til Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO) er:

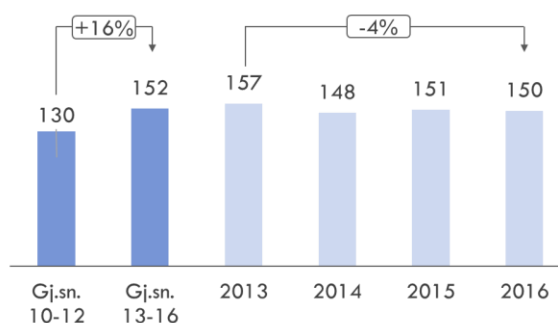
Å bygge opp og drive opera- og orkestervirksomhet i Nord-Norge med høy kunstnerisk kvalitet.

NOSO har formulert flere delmål, som blant annet er gjengitt i deres strategidokument fra 2013. Vi oppsummerer et utvalg av disse delmålene under overskriftene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet» og «Andre mål» (se kapittel 4.2).

Nå et bredt publikum

Under kategorien «nå et bredt publikum» finner vi blant annet mål om å ha regelmessige konserter i Bodø og Tromsø.

Figur 4-5: Antall konserter, alle scener



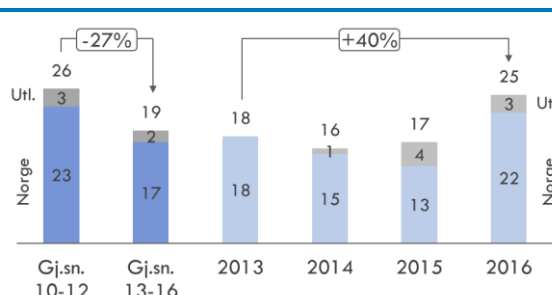
Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO)

Figur 4-5 viser gjennomsnittlig antall konserter på alle scener per år i perioden 2010-2012 og perioden 2013-2016. Statistikken tyder på at NOSO i vesentlig større grad når sitt mål om regelmessige konserter på egen scene, enn de gjorde fra 2010-2012.

NOSO har videre et mål om jevnlig turnévirksomhet i Nord-Norge, samt nasjonal og internasjonal turnévirksomhet.

²³ Formidlingsarrangementer har blitt inkludert i publikumsstatistikken for 2016, noe det ikke var i 2015. Vi mangler informasjon om dette forklarer noe av økningen fra 2015 til 2016.

Figur 4-6: Antall konserter på turné i Norge og i utlandet

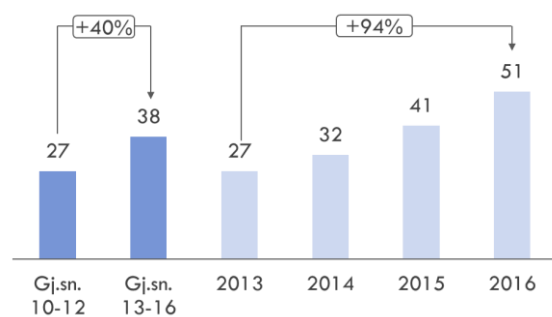


Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO)²³

Tallene i Figur 4-6 tyder på at NOSO i omtrent like stor grad som 2010-2012 når sitt mål om internasjonal turnévirksomhet, men i mindre grad turnerer i Norge, sammenlignet med perioden 2010-2012. Imidlertid tyder tallene fra NTO at turnévirksomheten har økt vesentlig fra 2015 til 2016. I årsrapporten fra 2016 bemerker styret at NOSO opplever en stadig økende etterspørsel fra nordnorske kulturhus, festivaler og andre aktører. Styret bemerker at NOSO i begrenset grad kan imøtekomme denne etterspørselen, blant annet på grunn av mangel på midler.

Statistikken fra NTO tyder på at NOSO i meget stor grad når sine mål om å lage produksjoner med en inkluderende ramme, i den grad det kan forstås som produksjoner folk ønsker å besøke:

Figur 4-7: Publikum per år, i tusen



Kilde: Norsk teater- og orkesterforening (NTO)²⁴, NOSO

Antall publikummere har hatt en sterk vekst fra perioden 2010-2012 til 2013-2016 (opp ca. 40 prosent) og enda sterkere økning innad i perioden 2013-2016, fra 27 000 til 51 000 (økning på nesten 100 prosent).

Veksten skyldes noen enkeltfaktorer, blant annet nytt kulturhus i 2014 (Stormen i Bodø) og

²⁴ Ettersom NOSO først ble opprettet i 2009 har vi kun sammenlignbare tall fra og med 2010.

Bodøfæst, som stod for femten tusen besøkende i 2016. Vår vurdering er imidlertid at mye av publikumsveksten også skyldes NOSOs målrettede arbeid for å blant annet lage produksjoner med en inkluderende ramme.

For å nå dette målet med publikumsvekst har blant annet NOSO faste publikumsansvarlige som er til stede på hver konsert og som etter hvert har personlig kjennskap til publikummerne. NOSO legger også vekt på å bygge en god relasjon til publikum, og jobber for eksempel med musikernes sceneopptreden og at beskrivelsene av musikkstykkene skal være forståelige for nye publikumsgrupper.

Kunstnerisk kvalitet

NOSO har blant annet følgende mål knyttet til kunstnerisk kvalitet (se kapittel 4.2):

- Repertoar skal gjenspeile fokus på publikumsutvikling
- Presentere ny norsk musikk og ha særlig fokus på nordområdene
- Skape kunst på høyt nivå

Repertoar skal gjenspeile fokus på publikumsutvikling

Besøkstallene tyder på at NOSO har lyktes i sitt mål om at repertoaret skal gjenspeile fokus på publikumsutvikling. For å nå dette målet har NOSO siden høsten 2014 planlagt aktivitet ut ifra et årshjul, hvor blant annet følgende faktorer vektlegges:

- NOSOs erfaring med publikum.
- Årstid
- Variasjon i ensembler (skape en variert sesong for både musikerne og publikum)

NOSO opplyser at de tidligere opplevde at aktiviteten kunne bære preg av tilfeldigheter, for eksempel at man programmerte etter når utøvere kunne gjeste orkesteret, fremfor når orkesteret hadde behov for at de gjestet. Dette kunne resultere i at konsertene for eksempel fremsto som for like, at en sesong hadde for liten variasjon i repertoar og sjanger, samt at prioriteringene kunne bli uheldige ved at man ikke fikk realisert de riktige prosjektene.

Presentere ny norsk musikk og ha særlig fokus på nordområdene

Videre har NOSO mål om å presentere ny norsk musikk og ha særlig fokus på nordområdene. NOSOs dokumentasjon tyder på at de når dette målet. I egnevalueringen trekker NOSO frem et utvalg av sine bestillingsverk siden 2013 (listen er ikke uttømmende):

- Nordnorske Eventyr: Fykomfei (Trygve Brøske / Ragnar Olsen)
- Herr Petters djevelske døgn (Håvard Lund / Ragnar Olsen / Ketil Høegh)
- Opera: Kibergodyseen (Trygve Brøske / Marianne Meløy / Anne Lise Berntsen)
- Opera: Nora – too late (Du Wei / Jon Fosse)
- Kongen kommer (Jan Sandström)
- Boreas Sings (Torstein Aagaard-Nilsen)
- Boreas Blæs (Torstein Aagaard-Nilsen)
- Fra skapelse til Ragnarok, (Ståle Kleiberg, Bente Thorsen, Peder Barratt-Due, Michael Grolid, Ewa Serafin, Marcus Paus, Henning Kraggerud,
- Christian Lindberg / Tor Åge Bringsværd) - Lyden av Arktis (Lasse Thoresen)

Skape kunst på høyt nivå

NOSO har som mål å skape kunst på høyt nivå, i internasjonal målestokk. De mener å kunne si at de til en viss grad har lyktes med dette målet, og dokumenterer det med blant annet CD-utgivelser på renommerte plateselskap, omdømme, gode nasjonale og internasjonale anmeldelser, samt invitasjoner til anerkjente festivaler og konsertscener.

Andre mål

Ved etableringen av NOSO var det en uttalt ambisjon om samarbeid med Forsvarets musikkorps og landsdelsmusikerne i Nord-Norge (LINN). Om oppnåelsen av dette ambisjonen opplyser NOSO selv at tonen mellom de tre organisasjonene er god, men at samarbeidet er begrenset. Årsakene til dette er blant annet geografi og organisasjonsmessige faktorer utenfor NOSOs makt.

Videre har NOSO et mål om å involvere eiere og tilskuddspartnere aktivt i virksomheten. NOSO sier at de har stor glede av kontakten og tilbakemeldingene fra Tromsø og Bodø, men opplyser at de skulle ønske mer dialog med Kulturdepartementet.

Av øvrige mål vil vi også omtale NOSOs mål om at organisasjonen skal ha et godt omdømme og være synlig i media. NOSO opplyser at de jobber aktivt mot lokal presse på de fleste produksjoner, og hadde 875 presseomtaler i løpet av 2016. Videre bruker orkesteret venneforeninger til direkte kontakt med publikum. NOSO har et bevisst forhold til sosiale medier. De legger ukentlig ut filmer på Youtube, engasjerer musikere til å være Instagrammere og har 6 500 følgere på Facebook. NOSO oppnådde i 2013 stor oppmerksomhet takket være en tydelig arktisk profilering, med

storslagne bilder i snølandskap og lansering av ny internettside og grafisk profil.

Vi har i denne analysen ikke kunnet gå inn på hver eneste side ved NOSOs måloppnåelse. For eksempel har vi ikke beskrevet utviklingen i antall innspillinger eller hvordan NOSO har bistått med å markedsføre nord-norsk næringsliv utenlands i forbindelse med turnéer. Vi håper likevel at denne analysen kan tjene til å gi leseren et representativt inntrykk av i hvilken grad NOSO når sine mål.

4.3.4 Effektivitet

Effektivitet eller effektiv ressursutnyttelse beskriver måloppnåelsen sammenlignet med ressursbruken.

NOSO synes å nå sine mål i vesentlig større grad enn de gjorde før 2013.

Orkesteret holder flere konserter enn før. Antall konserter på turné har imidlertid gått noe ned fra 2010-2012 til 2013-2016. Antall publikummere har økt med ca. 40% fra perioden 2010-2012 til 2013-2016, noe som tyder på at NOSO har

lykkes godt med å skape produksjoner med en inkluderende ramme.

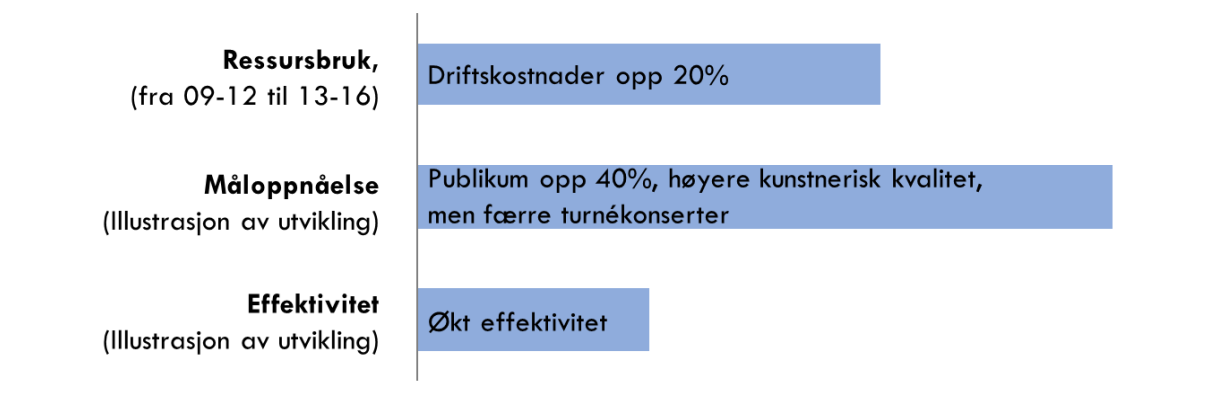
Virksomheten opplyser selv å ha jobbet aktivt med å nå sine mål knyttet til kunstnerisk kvalitet og dokumenterer at de har lyktes med flere av dem. Av øvrige mål synes samarbeidet med Forsvarets musikkorps Nord-Norge og LINN, samt dialogen med Kulturdepartementet å være begrenset, mens målet om synlighet i stor grad virker å være nådd.

Oppsummert er vår vurdering at NOSO i stor grad når sine mål, og i større grad enn de gjorde før 2013. NOSO oppgir selv i egevalueringen at de er svært fornøyd med måloppnåelsen i perioden 2013-2016.

Til sammenligning har ressursbruken, målt som inflasjonsjusterte driftskostnader, økt med ca. 20% fra 2010-2012 til 2013-2016. Vår kvalitative vurdering er at NOSO i større grad enn tidligere klarer å nå sine mål med de midlene de har, det vil si at de er blitt mer effektive. Dette inntrykket støttes av at NOSO har gjort mange vellykkede organisasjonsmessige grep.

Se Figur 4-8 for en oppsummering av vurderingen av ressursutnyttelse ved NOSO.

Figur 4-8: Oppsummering - vurdering av ressursutnyttelse ved NOSO



4.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten

4.4.1 Vilje

Panelet har jf. 2.5 tolket ønskekvalitetsmetodens begrep om vilje som kunstneriske strategiske planer. Vilje vil derfor i noen tilfeller peke ut over evalueringsperioden som noe orkesteret i evalueringsperioden vil, men ennå ikke har gjennomført.

Overfor panelet vektlegger ledelsen at orkesteret er i en kunstnerisk oppbyggingsfase og dermed ikke umiddelbart kan sammenlignes med orkestre som konsoliderer. Konkret ønsker NOSO seg i første omgang seks nye musikerårsverk (strykere) i Bodø. Den kunstneriske begrunnelsen for dette er at det ville åpnet et større musikalsk repertoar for den delen av orkesteret som er lokalisert i Bodø. Dette vil igjen gagne publikum i form av flere konserter, fordi flere turneer enklere kan arrangeres i regionen med de Bodø-baserte musikerne.

På direkte spørsmål fra panelet om flest mulig konserter med full orkesterbesetning er et mål for NOSO, reflekterer orkesteret nyansert rundt hvordan NOSOs særlige ansvar for å turnere til et geografisk svært spredt område også fordrer repertoar med mindre besetning, f.eks. på steder som Mosjøen, Longyearbyen og Alta. Størrelsen på konsertsalen i Tromsø setter også noen begrensninger for de mest plasskrevende orkester-besetningene, samt for en del større operarepertoar og setter dermed kunstneriske begrensninger for hva orkesteret kan programmere. Orkesteret bemerker at det romantiske repertoaret for fullt orkester dekker en veldig liten del av musikkhistorien, og at en orkesterinstitusjon som NOSO har et ansvar for å dekke og tenke repertoar også utenfor dette. Ledelsen opplever at musikerne er fornøyd med å få spille og opptre i ulike ensemblesammensetninger og størrelser.

NOSO forholder seg ifølge ledelsens uttalelser i første møte med panelet pr. i dag fortsatt til Stortingets budsjettinnstilling (Budsjett-innst. S. nr. 2 – 2008–2009) som grunnlag for oppbyggingen av orkesteret, der stortingsflertallet mener at «de kunstneriske ambisjonene for et symfoniorkester i nord må være på nivå med orkestrene i andre deler av

Norge, og at det legges økonomisk til rette for dette.» (s. 110). NOSO ser for seg å bygge orkesteret ut til 65-70 musikere fra dagens 37 årsverk (15 Bodø, 22 Tromsø). Direktør kommenterer at hvis dette målet har endret seg, må det uttrykkes tydelig politisk. NOSO opplever at KUD er blitt mindre tydelig de siste årene²⁵.

Panelet bemerker at fusjonen som ligger til grunn for etableringen av NOSO, i sin natur har mye lengre planleggingshorisont enn en valgperiode. Samtidig stiller panelet spørsmål ved hvordan orkesteret kan styre etter mål som ble satt i forrige valgperiode.

Ledelsen formidler at føringen i Prop. 1 S (2008–2009) om å øke ressursutnyttelsen gjennom samarbeid mellom NOSO, FMKN og landsdelsmusikere ofte har vist seg utfordrende i praksis. For eksempel har landsdelsmusikerne egne konsertserier og forsvarsmusikere kan på kort varsel bli bundet opp til andre oppdrag. Panelet bemerker at det kanskje finnes muligheter til mer fleksible samarbeidsformer med FMKN nå når korpset er delfinansiert av Kulturdepartementet.

Panelet opplever nær sammenheng mellom programarbeid og en markedsstrategi om å bygge opp NOSO som et symfoniorkester for den arktiske regionen, noe evalueringen av orkesteret etter gjennomført fusjon i 2013²⁶ eksplisitt anbefaler. I dette ligger f.eks. at orkesteret bevisst vil vektlegge symfonisk repertoar fra nordområdene (Finland, Russland, Norge) foran repertoar fra kontinentet. I markedsstrategien inngår også utvikling av alternative formater for å møte publikum enn ukentlige konserter i Tromsø og Bodø. Blant annet har orkesteret i evalueringsperioden lagt planer for, i samarbeid med lokalt reiseliv, å etablere en kammermusikkfestival på Svalbard.

Som en del av den arktiske strategien har NOSO også bestilt et verk av den norske komponisten Lasse Thoresen. Panelet opplever Thoresen som et relevant kunstnerisk valg i denne sammenheng, gitt hans arbeid innenfor tradisjonsmusikk og naturlyder. En sats fra dette verket skal med på programmet ved orkesterets turné til Japan, og panelet vil rose disse planene for gjenoppføring av bestilte verk.

På spørsmål fra panelet om ikke det arktiske også kan oppleves som en klisjé, er svaret at for

²⁵ Egenevalueringsskjema punkt 3.1.5

²⁶ Anne Espelien, Anniken Enger og J F Skogstrøm: *Evaluering av om NOSO har nådd målene i stiftelsesavtalen punkt 1*. Menon-publikasjon 8/2013

at denne type markedsføring skal være troverdig, må innholdet leve opp til forventningene som skapes. Panelet opplever en sterk vilje hos NOSO til å integrere kunstneriske og markedsmessige hensyn.

NOSO har i evalueringsperioden utarbeidet planer om nytt konserthus sammen med konservatoriet i Tromsø²⁷ Panelet opplever tanken om samarbeid med konservatoriet om dette som relevant.

NOSO vil systematisk søke samarbeidsprosjekter om store satsninger, en tanke panelet slutter seg til så lenge kunstnerisk kvalitet kan opprettholdes. Det bemerkes at store operaproduksjoner som den panelet så, Strauss' Ariadne auf Naxos, krever avsetninger til preproduksjon i budsjettet over flere år. Det har vært gjennomført et samarbeid med Opera Bergen, der initiativet delvis kom fra Festspillene i Bergen.

Ledelsen formidler at opera er krevende ressursmessig, og at publikumsinteressen for opera er stor. Operaproduksjonen panelet overvar holdt høy musikalsk kvalitet. Regien var en debut og har dermed utviklingspotensial. Panelet vil rose NOSO for å programmere Strauss' Ariadne auf Naxos fremfor mer kjente operaer. Samtidig bør orkesteret arbeide for at en så omfattende produksjon spilles flere ganger når den først er realisert.

Når panelet ser NOSOs faktiske repertoar opp mot det vi har fått høre i samtale om programstrategi, merker vi oss en stor andel kammermusikk, for eksempel lunsjkonsertene i kulturhusene annenhver uke. Kammerkonserter signaliserer fleksibilitet og åpner for et variert og mindre tradisjonelt repertoar som panelet gjerne ser at orkesteret fortsetter å arbeide med. Samtidig bemerker panelet at jevnlig konserter der hele orkesteret er samlet, er viktig for NOSOs kunstneriske utvikling som symfoniorkester. De to konsertene som medlemmer av panelet har hørt, vitner om et orkester i god utvikling med potensiale for å styrke klang og samspill ytterligere – utfordringer som er forståelige gitt at NOSO er et ungt orkester. Panelet tenker at det også er muligheter for å utforske nytt land i det symfoniske repertoaret samtidig som den interessante strategien om et arktisk symfonisk repertoar opprettholdes – f.eks. gjennom å spille andre symfoniske verk av de relevante

komponistene enn verk som er veldig vanlige å programsette.

NOSO opplyser at musikerne i Bodø og Tromsø i gjennomsnitt er samlet i ca. 37 prosent av NOSOs totale aktivitet per år. Innenfor definisjonen av symfonisk musikk/ opera/ballett kan NOSO opptre med alt fra 35 til 70 musikere.

NOSO opplyser også at parallelle produksjoner hvor ensemblene i Bodø og Tromsø spiller i hver sin by eller er på ulike turneer i samme tidsrom, er utstrakt. F.eks. høsten 2016 hvor NOSO Kammerorkester turnerte på Svalbard og i Troms, mens NOSO Sinfonietta samtidig turnerte Nordland. Lunsjkonsserter er også et slikt eksempel hvor musikere fra de to ensembleer deltar på egen scene i begge byer samtidig. Panelet tenker at dette vitner om god kunstnerisk ressursutnyttelse.

4.4.2 Evne

I møte framstår NOSOs ledelse samlet som et kollegium med solid og relevant kunstnerisk og strategisk kompetanse. Med unntak av direktør og økonomi-/administrasjonssjef har all øvrig ledelse enten utøvende eller akademisk musikkutdanning, samt lang praktisk erfaring fra administrasjon og produksjon på det profesjonelle utøvende musikkfeltet. Direktør har lang styreverfaring fra institusjonsteater.

Der norske orkestre tradisjonelt har vært musikerstyrt, har NOSO etter at fusjonen ble endelig vedtatt i 2013, implementert en organisasjonsmodell der det daglige kunstneriske planleggings- og beslutningsansvaret ligger hos programsjef, det overordnede i siste ende hos direktør. To programråd, fire personer i Bodø og fem i Tromsø, har en rådgivende funksjon. Panelets inntrykk er at organisasjonsmodellen har effektivisert det kunstneriske arbeidet, men det hadde vært interessant for panelet også å høre musikernes syn på modellen. Panelet har ikke snakket med noen av NOSOs musikere.

Et annet eksempel på organisasjonsutvikling i NOSO som panelet tenker kan ha relevans for ressursbruk på orkesterfeltet som helhet, er at ingen musikere i NOSO får spille i andre orkestre mens de har partiturfri i NOSO uten NOSO-ledelsens godkjenning.

I etterkant av Menon-rapporten har orkesteret løftet konsertmestrene inn i ledergruppen og gjort

²⁷ <http://www.ballade.no/sak/tromso-kan-fa-ny-storstue-for-klassisk-musikk/>

stemmeledere ansvarlige for faglig personalledelse av kolleger. Musikere og administrativ ledelse har gjennomført samme lederprogram i samarbeid med Olympiatoppen. Konsertmester deltar den i faglige delen av utviklingssamtaler med musikere og skal gi innspill til faglig repertoar som gjør at ensemblet utvikler seg.

Det er utarbeidet en overordnet programstrategi i form av et årshjul der orkesterets faste forpliktelser, totale aktivitet og type repertoar knyttes til bestemte tider på året (f.eks. mørketidsbarokk).

Det er positivt at programsjef har vært tett involvert i strategiarbeid med å utvikle organisasjonen fra fire siloer (ensemblerne Bodø Sinfonietta og Tromsø Kammerorkester + to lokale operaselskap, Musikkteater i Bodø og Opera Nord) til én organisasjon. Panelet opplever at dette har bidratt til å knytte orkesterets kunstneriske og organisatoriske strategiarbeid tett sammen.

Engasjement av dirigenter utover nåværende sjefdirigent er i perioden gått fra en «mer tilfeldig» praksis til å bli mer strategisk basert. Orkesteret opplyser at i nåværende praksis vektlegges dirigentenes profil, kompetanse og personlig egnethet opp mot NOSOs behov. Ledelsen har slik ønsket å gjøre definisjonsmakten mindre personavhengig, som den av og til kan bli i en konvensjonell orkesterkomitéstruktur.

Panelet vil også fremheve hvordan NOSO i perioden har etablert at programvalg skal begrunnes – «Hvorfor skal vi spille dette repertoaret / bestille dette verket? Når, hvor, hvem skal vi spille det for, hvordan passer det inn i programprofilen?» Strategisk viser dette evne til å utvikle programarbeidet med utgangspunkt i orkesterets behov og gjøre programmet mindre avhengig av ønsker fra eksterne dirigenter eller solister.

Orkesteret har en uttalt strategi om å invitere komponister inn i mindre produksjoner og slik la både publikum og orkester bli kjent med dem og musikken deres. All nyskrevet musikk og alle bestillinger skal også ha en plan for gjenbruk – verk skal spilles igjen og / eller spilles inn. Programsjef uttaler at "vi må bli bedre bestillere". I produksjonen "Fra skapelse til Ragnarok" lagde 8 komponister f.eks. korte verk på 8 minutter, bundet sammen av forfatter Tor Åge Bringsværd som fortalte Snorres kongesagaer på en time. Panelet bemerker at en

lignende gjenbruksplan er relevant å innføre for ekstra kostnadskrevede produksjoner som opera.

4.4.3 Relevans

NOSO har kjent behov for å engasjere seg bredere politisk/organisatorisk i feltet i og med geografiske avstander. Direktør er styreleder i Norsk Publikumsutvikling, i Opera Norge og nestleder i Norsk Teater og Orkesterforening.

Panelet anser NOSOs rolle som fast arbeidsgiver for profesjonelle musikere i Norge som ett av flere uttrykk for orkesterets relevans. Det samme gjelder ansvaret for å bidra til rekruttering og kompetanseheving på orkesterfeltet (jf. denne rapportens punkt 2.5). NOSO forteller at orkesteret opplever stor interesse fra musikere i utlandet, mindre interesse enn orkesteret ønsker fra norske musikere. Det er satt i gang et mentorprogram²⁸ med støtte fra Sparebanken Nord-Norge, gaveforsterkningsordningen og Talent Norge for å fange opp lokale musikertalenter i alderen 18-25. Det jobbes også med traineeprogram med spesialisering til spesifikke musikerroller som tuttimusikere, gruppeledere, konsertmester.

Orkesteret driver systematisk egenevaluering gjennom at det tas filmopptak av alle konserter, utfra en forståelse av at «vi er scenekunstnere». Orkesteret er bevisst på at en musiker som sitter inne i orkesteret, ikke hører musikken fra samme perspektiv som publikum. Panelet opplever dette som et positivt konkret tiltak for den kunstneriske siden av arbeidet med relevans. Brukt strukturert gir dette NOSO mulighet til å se egen virksomhet utenfra og utvikle hvordan orkesteret til enhver tid fremstår for publikum i konsertsalens offentlighet.

I sitt tilbud til publikum føler NOSO et ansvar for å spille i hele regionen. Til forskjell fra andre orkestre som har én hjemmearena, er valg av spillested en avgjørende faktor i NOSOs publikumsarbeid. Panelet tenker at turnévirkosomhet er kommunikasjonsmessig utfordrende, og at NOSO i sitt utadrettede arbeid utenfor Tromsø og Bodø må forholde seg til mange ulike personer, systemer og mekanismer. Å bygge opp fungerende kommunikasjonskanaler og relasjoner tar tid.

Orkesteret sier de merker et trykk på at de bør være overalt og forsøker å balansere dette med å vende tilbake til arenaer flere ganger. Ansatte fra marked og kommunikasjon følger alltid

²⁸ <http://www.noso.no/nyheter/mentorprogram-for-unge-musikere-i-nord-norge>

orkesteret på turné for at erfaringer skal kunne tas med inn i organisasjonen og brukes andre steder. Panelet opplever denne tilnærmingen som relevant og nyansert, i og med at man ikke bygger verken publikum eller lokal arrangørkompetanse med én enkelt konsert. Panelet mener likevel NOSO kan jobbe mer systematisk med kartlegging av sitt publikum både i og utenfor Tromsø og Bodø. NOSO bekrefter også at et mer systematisk arbeid er på trappene.

Narvik kulturhus har invitert seg selv til Stormen for å lære produksjon av orkesterkonserter. Panelet tenker at profesjonalisering av arrangørkompetanse i kulturhusene er en sideeffekt av NOSOs turnéaktivitet i regionen som styrker relevans ved også å komme andre deler av kunstlivet og publikum til gode.

Panelet merker seg et bevisst arbeid for å introdusere symfonisk musikk og kammermusikk til et publikum som ikke er vant til det, gjennom at NOSO samarbeider med etablerte komponister, musikere og artister fra regionen. Orkesteret tilstreber å gjøre slike konserter i samarbeid med festivaler for å få en økonomisk splitt på ekstrakostnader til lyd og lys. De er bevisst på å unngå prosjekter der orkesteret blir backingband – «det må være en kunstnerisk grunn til å legge orkester på».

Panelet opplever NOSO som en strategisk svært sterk organisasjon. Panelet vil samtidig oppfordre orkesteret til internt å styrke begrunnelse og presisering av strategiske påstander om kvalitet og sette enda tydeligere ord både på hvilke konkrete musikkfaglige og publikumsrettede dimensjoner kvalitetsutviklingen til enhver tid er konsentrert om.

5. Brageteatret

5.1 Introduksjon til virksomheten

Brageteatret i Drammen ble stiftet i 2000 og er et prosjektorganisert regionteater som eies av Drammen kommune og Buskerud Fylkeskommune, med 50 prosent eierandel hver. Fra 2000 til 2010 produserte Brageteatret forestillinger kun for publikummet barn og unge, men dette endret seg i 2010 da eierne vedtok at Brageteatret skulle få status som regionteater og betjene hele befolkningen i Buskerud. Teatret har siden beholdt sin barne- og ungdomsprofil, men har også produsert forestillinger for voksne. Fra 2014 fikk Brageteatret ny plassering i statsbudsjettets post 71 Region- og landsdelsteater, hvilket ga teatret statlig anerkjennelse som regionteater.

Brageteatret består av en fast stab på 10 faste ansatte, som dekker kunstnerisk ledelse, administrasjon, teknikk og markedsfunksjoner. Brageteatret har vært uten teatersjef siden mai 2015 (med unntak av perioder i februar og august 2016) på grunn av foreldrepermisjon og sykmelding. I hele perioden siden mai 2015 har direktør fungert som konstituert teatersjef.

Brageteatret holder til på Union Scene i Drammen. Brageteatret hadde 443 forestillinger i 2015, hvorav 339 var formidlet gjennom Den Kulturelle Skolesekken (DKS), 316 ble spilt på turne, og 400 var rettet mot barn og unge. Brageteatret skal etter avtale med fylkeskommunen sørge for det regionale tilbudet av scenekunst til alle barn i grunnskolen i løpet av et skoleår. Brageteatret hadde 39 000 publikummere i 2015.

5.2 Mål for virksomheten

To dokumenter inneholder de samlede målsetningene til Brageteatret. Dette er vedtektene, samt mål- og strategiplanen. Målsetningene i vedtektene gir den overordnede ideen til virksomheten som er utarbeidet av eierne. Mål- og strategiplanen for perioden 2013-2016 er virksomhetens egne målsetninger. Sistnevnte målsetninger ble utarbeidet i forbindelse med at ny teatersjef tilrådte i 2013.

I denne evalueringen vil vi fokusere på målsetningene fra vedtektene, men nevne målsetningene fra mål- og strategiplanen der det er relevant. Under er en oversikt over målsetninger organisert under overskriftene «(nå

et bredt publikum)», «(kunstnerisk kvalitet)» og «(andre mål)»:

- Nå et bredt publikum:
 - Bidra til økt og jevnlig tilbud av scenekunst til hele befolkningen i Buskerud
 - Legge særlig vekt på teater med barne- og ungdomsperspektiv og flerkulturelt perspektiv
- Kunstnerisk kvalitet:
 - Være et profesjonelt teater for produksjon og formidling av nyskapende og utfordrende scenekunst av høy kvalitet
 - Bidra til mangfold, kompetanseutvikling og generell styrking av fylkets samlede kunst- og kulturfelt
- Andre mål:
 - Regionteaterstatus
 - Ny lokalisering
 - Internasjonale samarbeidsprosjekt

5.3 Vurdering av ressursutnyttelsen

Oslo Economics og Bls Center for Creative Industries har gjort en vurdering av ressursutnyttelsen i Brageteatret. Vi vil gjøre dette etter modellen som er beskrevet i kapittel 2.4, oppsummert i følgende figur:

Figur 5-1: Modell for vurdering av ressursutnyttelse i orkestre og teater



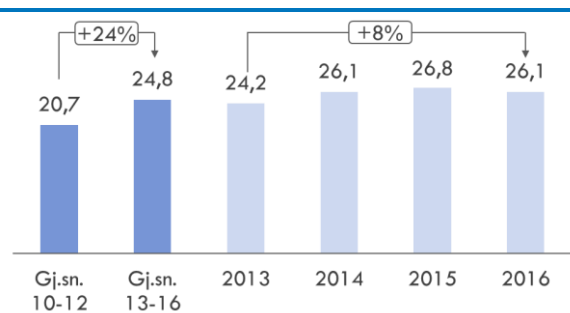
Kilde: Oslo Economics (2017), Prof. Trond Bjørnenak (2016)

5.3.1 Ressursbruk

Brageteatrets inntekter i 2016 var på 26,1 millioner kroner, av dette var 22,7 millioner tilskudd fra stat, Buskerud fylkeskommune og Drammen kommune (87 prosent). Billettinntektene var på i underkant av 2,7 millioner kroner, mens andre tilskudd og inntekter utgjorde i overkant av 700 000 kroner.

For å vurdere den faktiske utviklingen i ressursbruk i perioden har vi prisjustert driftskostnader i tidligere år til 2016-kroner, i henhold til lønnsutviklingen i kulturnæringen.

Figur 5-2: Utviklingen i driftskostnader, 2016-kroner (i millioner)

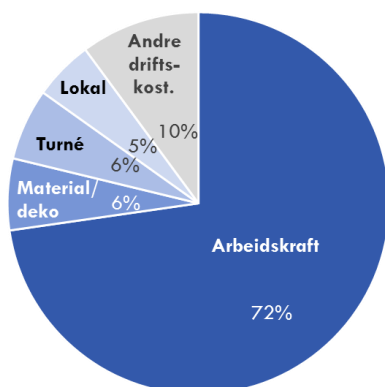


Kilde: Proff forvalt og årsmelding

Økningen fra gjennomsnittet i perioden 2009-2012 (20,7 millioner kroner) til gjennomsnittet i perioden 2013-2016 (24,8 millioner kroner) er på 24 prosent. Innad i perioden har ressursbruken i 2016-kroner økt med om lag 8 prosent.

Ressursbruken i 2016 målt i form av driftskostnader fordelt seg på følgende måte:

Figur 5-3: Fordeling av ressursbruk i 2016



Kilde: Proff forvalt og årsmelding

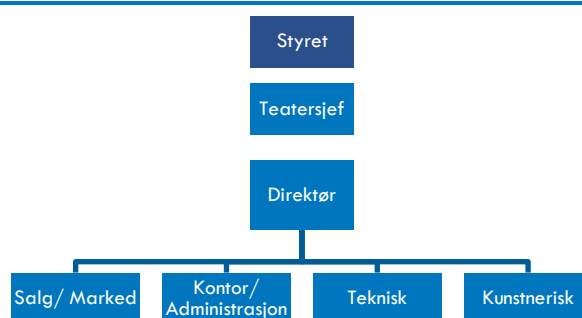
Som man ser av figuren utgjør kostnader for arbeidskraft den største kostnadsposten for Brageteatret på 72 prosent. Store deler av lønnskostnadene er honorarer til skuespillere som er engasjert i prosjekter. Brageteatret har en stab på 10 faste ansatte, mens teateret lønnet 24,4 årsverk i løpet av 2016. Rene lønnskostnader/honorarer beløp seg til 16,4 millioner kroner, der de resterende 2,4 millionene er arbeidsgiveravgift, andre ytelser, pensjonsforpliktelse mv.

Brageteatret leier lokaler til en rimelig pris. Kostnader til leie og drift av lokalene utgjør mellom 5 og 6 % av driftskostnadene. Teatret har kun ansvar for teater tekniske investeringer og vedlikehold i tilknytning til lokaler.

5.3.2 Organisering

Brageteatret har en fast stab bestående av teatersjef, direktør, markedsansvarlig, salgskordinator, administrasjonssekretær, produksjonsteknisk leder, en inspisient, en kunstnerisk ansatt i tillegg til to turnéteknikere, og en musiker. De tre sistnevnte er i hovedsak er tilknyttet produksjonene og turnévirkosomhet og inngår som del av prosjektbudsjettene. Både teatersjef og direktør har omfattende operative funksjoner i den daglige driften. Siden mai 2015 har derimot direktør også vært konstituert teatersjef. Se organisering av stab i avdelinger i figur 5.4.

Figur 5-4: Organisering av Brageteatret



Kilde: Brageteatret

Teatersjefen bestemmer fordelingen mellom egne produksjoner og innkjøpte forestillinger. Hver egenproduksjon organiseres som et prosjekt og det hyres inn kunstneriske team for den passende tidsperioden. Turnéteknisk personell utover de ansatte i staben leies inn.

Tabell 5-1: Innleid personell

Salg/Marked	Teknisk	Kunstnerisk
Billetsjellere	Turnéteknikere	Skuespillere
Publikumsverter	Lys/Lyddesignere	Instruktører
Fotografer	Kostyme og rekvisittmakere	Scenografer, koreografer
Grafiske designere m.m.	Snekker, Maler, m.m.	Komponister, dansere, dramaturger m.m.

Kilde: Brageteatret

Programmering av tilbudet i DKS for det kommende skoleåret meldes inn til fylkeskommunen innen den 1. mars. I den forbindelse blir det beregnet en produksjonsperiode, antall prosjektdeltakere, antall forestillinger som skal gjennomføres, og fordeling av skoleelever/publikum på de ulike produksjonene i programmet. DKS bidrar til både

en forutsigbar prosjektbudsjettering og budsjettering siden tilbudet til DKS i Buskerud er fastlagt med faste priser per elev. Tilbudet til 1-7. klasstrinn er lagt til vårhalvåret, mens 8-10. klasstrinn er lagt til høsthalvåret.

Andre produksjoner og prosjekter blir planlagt i sammenheng med tilbudet til DKS. Brageteatret kjøper blant annet inn forestillinger gjennom Scenekunstbruket. Her er det noe budsjettmessig uforutsigbarhet ettersom Scenekunstbrukets refusjonsordning blir avregnet i januar året etter forestillingen er innkjøpt.

Organisering av Brageteatret virker godt tilpasset kjernevirksomheten til teatret som er produksjon av scenekunst for barn og unge. I løpet av evalueringsperioden har det likevel vist seg at organisasjonen er sårbar for fravær, som i deler av evalueringsperioden har gitt betydelig merarbeid for den resterende staben.

Brageteatret uttrykker et behov for å styrke administrasjonen med en produsentfunksjon. På den positive siden har Brageteatret nylig ansatt ny teatersjef etter at forrige teatersjef fratrådte stillingen. At en teatersjef er på plass vil styrke organisasjonen fremover, og da spesielt på det kunstfaglige.

Planleggings- og gjennomføringsprosess ved Brageteatret

Vi beskriver her kort planlegging- og gjennomføringsprosessen ved Brageteatret for å gi et innblikk i organiseringen og milepæler gjennom et produksjonsår.

Planleggings- og gjennomføringsprosessen ved Brageteatret starter normalt med at teatersjef og direktør gjennomgår de kunstneriske planene for det kommende budsjettåret. Ansatte har også mulighet for å komme med innspill og forslag til repertoar og prosjekter. På denne bakgrunn utarbeider direktør en foreløpig budsjettkisse for virksomheten. Repertoaret var bestemt før teatersjefen gikk ut i permisjon i mai 2015. Staben ved Brageteatret har sammen gjennomført de planlagte forestillingene. Deler av gjennomføringsprosessen har derfor fraveket noe fra normalen siden det siste halvannet året.

Direktør inngår videre kontrakter med alle medvirkende i prosjektene og med samarbeidspartnere tilknyttet virksomheten. Brageteatret inngår ikke kontrakter utover det som dekkes av gjeldende budsjettammene inntil statsbudsjettet legges frem i oktober.

Videre milepæler i planleggings- og gjennomføringsprosessen er:

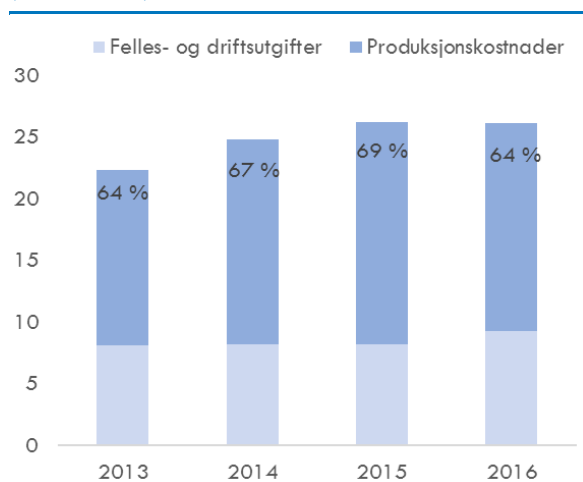
- Ansatte og andre medvirkende blir fortløpende orientert om planlagte produksjoner gjennom faste statusmøter. Direktør utarbeider her produksjons- og driftsbudsjetter.
- Direktør gjennomgår teknisk bemanning og scenografi med teknisk leder.
- Direktør gjennomgår salgs- og informasjonsbudsjettet med markedsleder og salgskordinator. På bakgrunn av dette legges en markedsplan.
- Markedsleder følger opp budsjettet. Direktør følger opp billettsalg, prissetting og omfang av åpne forestillinger.
- I god tid før prøvestart i et prosjekt gjennomføres det rammemøter med instruktører, scenografer og andre medvirkende.
- Produksjonsmøter avholdes en gang per uke i prøvetiden.
- Når produksjonen lanseres følges dette opp underveis i spilleperioden og Brageteatret får fortløpende tilbakemeldinger fra gjennomføringen på de ulike spillestedene.
- Etter en produksjon er ferdigspilt gjennomføres det en evaluering av prosjektet.

En utfordring med evalueringer av prosjekter etter ferdigspilt produksjon er at det innleide produksjonsteamet forlater virksomheten etter premieren og skuespillerne forlater virksomheten etter spilleslutt. Det kan derfor være praktisk utfordrende å få til fellesmøter rundt erfaringene som er gjort.

Fordeling av midler på produksjon og andre kostnader

Brageteatret har formidlet en oversikt over fordelingen mellom produksjonskostnader og felles/driftskostnader for å synliggjøre egen ressursbruk. Figur 5-5 viser fordelingen mellom produksjonskostnader og andre kostnader. Prosentdelen er i figuren viser produksjonskostnadene som andel av totale driftskostnader.

Figur 5-5: Fordeling av kostnader på produksjon og felles- og andre driftskostnader (i millioner)



Kilde: Brageteatret

Den prosentvise andelen av driftskostnadene som går til produksjon av scenekunst har holdt seg stabil i evalueringsperioden og variert mellom 63,8 og 68,8 prosent. Brageteatret er en prosjektorganisasjon der målet er å bruke mest mulig på scenekunstproduksjon og minst mulig på drift/administrasjon. At i underkant av 70 prosent av midlene går til produksjon av scenekunst taler for at ressursene brukes etter hensikten.

At i underkant av 70 prosent av midlene går til produksjon av scenekunst taler for at ressursene brukes etter hensikten.

Grep for å forbedre ressursutnyttelsen

I perioden har Brageteatret også gjort noen grep for å forbedre ressursutnyttelse. De nevner spesielt:

- Brageteatret har gjennomført flere samarbeidsprosjekter for å kunne tilby et bredere kunstnerisk repertoar og flere produksjoner for lavere total kostnader.
- Foretatt investeringer i teknisk utstyr for å lette det tekniske arbeidet. Dette er blant annet innkjøp av motoriserte trekk i salene på Union Scene.
- Investert i planleggingsverktøyet Theatron i 2016.
- Med tanke på å bedre nå sitt publikum på en effektiv og målrettet måte har Brageteatret modernisert nettsiden sin og videreutviklet teatrets profil på sosiale

medier. Samtidig har teatret trappet noe ned på aktivitet i tradisjonelle medier som avis.

5.3.3 Måloppnåelse

Mål er den fremtidige tilstanden en virksomhet ønsker å oppnå. Med utgangspunkt i Brageteatrets vedtekter og mål- og strategiplan, vil vi beskrive i hvilken grad institusjonene har nådd sine egne mål, gjengitt i kapittel 5.2. Vi vil som nevnt tidligere gjøre en kvalitativ beskrivelse langs hoveddimensjonene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet» og «Andre mål».

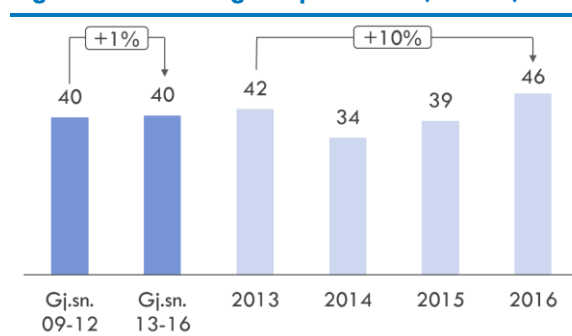
Nå et bredt publikum

Under overskriften om å «nå et bredt publikum», har Brageteatret formulert et mål om å «Bidra til økt og jevnlig tilbud av scenekunst til hele befolkningen i Buskerud» og «legge særlig vekt på teater med barne- og ungdomsperspektiv og flerkulturelt perspektiv». Målsetningene innebærer blant annet omfattende turnévirksomhet. Turnévirksomhet med forestillinger i DKS utgjør hovedvirksomheten til teateret både med tanke på publikum og deler av finansieringen.

Turnévirksomhet med forestillinger i DKS utgjør hovedvirksomheten til teateret både med tanke på publikum og deler av finansieringen.

Utviklingen i publikumstall i perioden ses av Figur 5-6.

Figur 5-6: Utviklingen i publikum (i tusen)



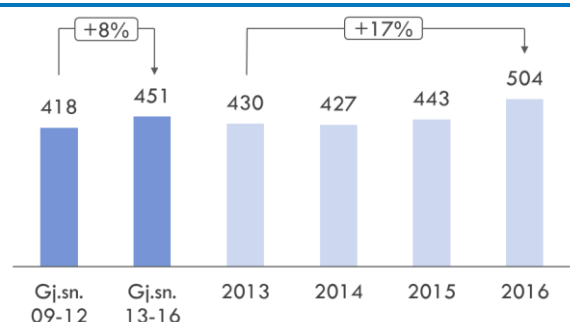
Kilde: NTO

Publikum har holdt seg stabilt i periodene 2009-2012 og 2013-2016. Dette har sammenheng med at Brageteatret er primært et teater for barn og unge, der størsteparten av tilskuerne er barn og unge på skoleforestillinger levert i samarbeid med DKS. I Buskerud skal alle barn fra 1-10. klassetrinn, som er omtrent 32 500

elever, ha ett regionalt scenekunsttilbud i løpet av skoleåret. I tillegg avholdes forestillinger for barn og unge på Union scene. Som man ser av figuren utgjør tilbudet i DKS mesteparten av publikummet til Brageteatret i perioden.

Utviklingen i antall forestillinger ses av Figur 5-7.

Figur 5-7: Utvikling i antall forestillinger



Kilde: NTO

Som man ser av figuren har antall forestillinger økt mellom 2009-2012 og 2013-2016. I perioden 2013-2016 leverte Brageteatret 11 egne produksjoner, 9 samarbeidsproduksjoner og har programmert om lag 40 titler for barn og unge. I løpet av evalueringsperioden har det også gått en del ressurser til å prøve seg fram på markedet for voksenproduksjoner som øker antallet forestillinger. Brageteatret har produsert og programmert 2-5 voksenproduksjoner i året, med en total på 14 titler i evalueringsperioden.

Bakgrunnen for at Brageteatret har en målsetning om å vektlegge et flerkulturelt perspektiv har i stor grad sammenheng med at Drammen har en stor andel innbyggere med innvandrerbakgrunn. Bosatte i Drammen med innvandrerbakgrunn er på om lag 27 prosent av befolkningen og fordelt på flere ulike nasjonaliteter. Målsettingen om å vektlegge et flerkulturelt perspektiv oppnås aktivt ved å for eksempel vise forestillinger som «Pavlovs tise» og «Nå løper vi». Forestillingene har en tematikk knyttet til å finne egen plass mellom to kulturer, samt flukt fra hjemlandet. En annen måte Brageteatret oppnår målsettingen på er å engasjere skuespillere med flerkulturell bakgrunn.

I sammenheng med egne målsetninger knyttet til å overskriften «nå et bredt publikum» fremstår det som at Brageteatret har oppnådd egne målsetninger innen barne- og ungdomssegmentet svært godt i hele perioden.

Brageteatrets målsetninger knyttet til vokssensegmentet er ikke oppnådd i særlig grad. Det har vært utfordrende å bygge relasjoner til et vokssensegment, delvis fordi det er få produksjoner innen vokssensegmentet i løpet av et år. Det har også vært utfordringer med annet valg av spillesteder og samarbeid med andre kommuner for å bygge varige relasjoner til et publikum. De mener selv de kunne gjort en bedre innsats på å bli kjent med befolkningen i Buskerud og bedre forstått hva som berører publikum. Brageteatret vurderer selv at de ikke ha oppnådd egne målsetninger i tilfredsstillende grad for vokssensegmentet.

Samtidig vil vi påpeke at virksomheten består av individer med stor interesse og erfaring med barne- og ungdomsteater og i mindre grad voksenforestillinger. Med denne erfaringsbakgrunnen er det vanskelig å etablere et vokssensegment fra bunnen av. Teatret har også vært gjennom en krevende periode som i stor grad skyldes forhold utenfor deres kontroll.

Kunstnerisk kvalitet

Vi vil her redegjøre for Brageteatrets egenvurderte måloppnåelse for målsetninger knyttet til kunstnerisk kvalitet.

Brageteatret oppfatter at de i stor grad har oppnådd kunstneriske målsetninger for tilbudet til barn- og unge, men i mindre grad for voksenforestillinger. Dette er antydning gjennom at Brageteatret gir seg selv henholdsvis 5 og 2 på en skala fra 1-7 for henholdsvis barne- og voksenforestillinger i perioden for målsettingen: «å være et profesjonelt teater for produksjon og formidling av nyskapende og utfordrende scenekunst». Skalaen er en indikasjon på Brageteatrets egenvurderte måloppnåelse gitt egne ressursrammer.

Når det gjelder Brageteatrets mål om å berike kulturtilbudet i regionen og styrke sin plass som leverandør av ikke-kommersielle kulturtilbud i regionen, er det noen aktiviteter som fremheves:

- Utstrakt samarbeid med DKS, der skoleelever deltar i utformingen av produksjoner
- Arrangør av Den Unge Scenen, som er et prosjekt som startet i 2004 for å heve nivået på ungdomsteater i Norge.
- Samarbeidsprosjekter med det frie feltet som andre sceneuttrykk²⁹

²⁹ I 2013: «Happy. Happy Love» med Treverket, «Snakk til meg» med Loic Teater, «Desiring Machines» med Eirik Dæhlin og «Kjøkkenet» med Jo Strømgren Kompani. 2014: «Trollmannen fra OZ» med SCESAM, «Fisker klatrer ikke i

trær» med Silje Kvalheim og «Hendelsen» med Actors Touring Company, Young Vic (London) og Schauspielhaus. I

- Samarbeid med kulturaktører på Union Scene

I samtaler og egnevalueringen fremhever teatret følgende indikatorer på måloppnåelse knyttet til å være et profesjonelt teater med høy kunstnerisk kvalitet:

- En Hedda-pris (2016), og to nominasjoner (2014 og 2015)
- Flere forestillinger har oppnådd bred oppmerksomhet, blant annet ved å være dagsaktuelle
- Brageteatret opplever å ha blitt en attraktiv arbeidsplass med årene. Dette forholdet antyder at Brageteatret ses utenfra som et profesjonelt teater som produserer teater med høy kunstnerisk kvalitet.
- Brageteatret har tilknyttet seg høy kompetanse i alle ledd i produksjonene.
- Utstrakt grad av samarbeid og inkludering av det frie felt og andre kulturaktører.

Innen voksesegmentet vurderer Brageteatret at de har hatt et for tilfeldig og muligens til feil repertoarvalg og programmering. Dette har primært ført til at de ikke har klare å bygge varige relasjoner til voksesegmentet i Drammen i henhold til egne målsetninger for perioden. Samlet sett oppgir Brageteatret god måloppnåelse innen målsetninger om kunstnerisk kvalitet. Spesielt for barn og unge, men mindre god måloppnåelse for voksesegmentet.

Andre målsetninger fra mål- og strategiplan

I mål og strategiplanen for evalueringsperioden 2013-2016 nevnes øvrige målsetninger teatret har, blant annet:

- Regionteaterstatus: få status som regionteater og trappe opp arbeidet med å omfatte alle publikumsgrupper.
- Lokalteter: arbeide for å forbedre situasjonen rundt lokaliteter med mål om et eget teaterhus
- Internasjonalt fokus: satse på internasjonale samarbeidsprosjekter.

Regionteaterstatus er oppnådd og Brageteatret har trappet opp arbeidet med å omfatte alle publikumsgrupper. Når det gjelder internasjonalt fokus kan forestillingen «Hendelsen» (2014) nevnes. Forestillingen ble utviklet i samarbeid med «Actors Touring Company» basert i London

2015: «Amerikas åndsliv» med Thomas Bye/Ida Høy, «Pavlovs Tispe» med Camera Lundestad Joof m.fl. og «Ørkenbrevet» med Scenekunst Østfold». I 2016: «JEG» med Teater Manu, «Nå løper vi» med Pia Maria Roll,

og «Schauspielhaus Wien». Forestillingen ble vist i Norge, England og Sveits. Arbeidet med bedre lokaliteter har tatt tid, og er ikke kommet særlig lenger i evalueringsperioden. Brageteatret mener de har et behov for bedre lokaler ettersom lokalene etter deres mening er nokså små og lite funksjonelle for å sette opp teater. Besøket på Union Scene i Drammen støtter inntrykket av at lokalene kan være begrensende i forestillingsøyemed. Her kan man likevel stille spørsmål ved om teater som prioriterer å turnere i DKS trenger vesentlig bedre lokaler. Hvis planene derimot er å vesentlig trappe opp voksenforestillinger eller øke omsetning av forestillinger i eget hus, ser man behovet for bedre lokaler.

Samlet fremstår det som at virksomhetens mål og strategiplan er godt fundert i organisasjonen. Konkrete mål er oppnådd, som å få status som regionteater er nådd, det samme gjelder å ha fokus på internasjonale samarbeidsprosjekter. Målsetningen om å få et nytt teaterbygg har ikke kommet særlig lenger.

5.3.4 Effektivitet

Effektivitet beskriver måloppnåelsen sammenlignet med ressursbruken. Brageteatret har hatt en økning i driftskostnader på 24 prosent mellom 2009-2012 og 2013-2016. Dette har skjedd samtidig som antall publikum har økt med 1 prosent og en økning i antall forestillinger på 8 prosent. Innad i perioden har det vært en betydelig økning i antall forestillinger på 17 prosent mellom 2013 og 2016. Andelen produksjonskostnader av totalkostnader har ligget jevnt på i underkant av 70 prosent i perioden.

Vi vurderer at Brageteatret produsert mye scenekunst innenfor budsjettammene sine. I perioden har de opprettholdt et like stort tilbud for barn- og unge som i tidligere periode, samtidig som de har brukt ressurser på å bygge et voksenmarked. Overordnet fremstår effektiviteten som god. Vår kvalitative vurdering er at Brageteatrets ansatte har vist en særlig sterk evne til kritisk refleksjon og vurdering av egen virksomhet på ressurs- og publikumssiden. Organisasjonen fremstår som veloverveid, profesjonell og bevist egne målsetninger.

«Fighting Gravity» med Åkken Bom Produksjoner m.fl. og «Kamuflasje» med Krutt og Kamfer og Cecilie Knudsrød.

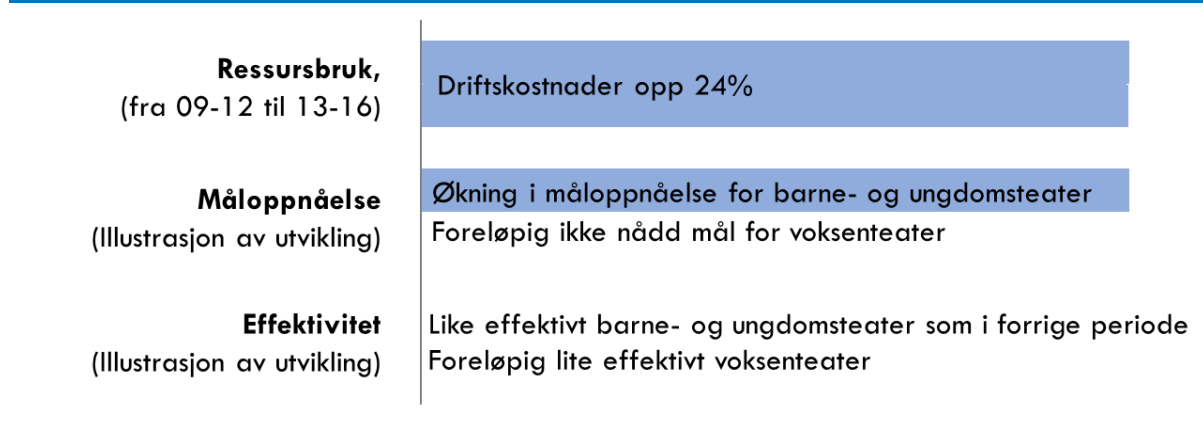
Brageteatrets ansatte har vist en særlig sterk evne til kritisk refleksjon og vurdering av egen virksomhet på ressurs- og publikumssiden.

Spenningen mellom å være et teater som leverer profesjonell scenekunst til barn og unge og et regionteater med et voksentilbud har preget organisasjonen i evalueringsperioden. I tillegg har driften vært preget av sykdomsfravær av kunstnerisk ledelse. Forholdene har ikke ligget til

rette for å være maksimalt effektive på både barne- og ungdomsfeltet og bygge seg opp som et voksentheater. I evalueringsprosessen tyder derimot alt på at de ansatte har jobbet hardt og målrettet. Sammenhengen mellom ressursbruk og måloppnåelse kunne sannsynligvis vært enda bedre innen vokssensegmentet. Med en nyansatt teatersjef ser vi det som meget sannsynlig at Brageteatret oppnår bedre måloppnåelse innen vokssensegmentet i årene fremover. Se

Figur 5-8 for en oppsummering av vurderingen av ressursutnyttelse ved Brageteatret.

Figur 5-8: Oppsummering - Vurdering av ressursutnyttelsen ved Brageteatret



Figur: Oslo Economics

5.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten

Ønskekvistmodellen har som siktemål å etablere et samtalerom rundt noen kjerneelementer som skal inngå i vurderingen av kunstnerisk kvalitet. I Brageteatrets tilfelle har imidlertid teatersjefen ikke deltatt i dette samtalerommet. Evalueringen av Brageteatrets kunstneriske kvalitet må derfor ses i lys av dette. Teatersjefen ble ansatt 1.1.2013 og jobbet ut mai 2015. Da gikk teatersjefen ut i foreldrepermisjon. En permisjon som gikk over i sykemelding (med unntak av til sammen 1,5 måneder) fram til hun sa opp sin stilling i desember 2016. Direktør har vært konstituert teatersjef i perioden. Så langt panelet erfarer, har Brageteatret ikke involvert den tidligere teatersjefen i evalueringsarbeidet. Panelet har etterspurt dokumentasjon på teatersjefens overordnede kunstneriske tenking og strategi. Ut over mål- og strategiplanen³⁰, har ikke dette latt seg innhente. Mål og

strategiplanen blir således et sentralt grunnlag for denne vurderingen.

5.4.1 Vilje

I forbindelse med tilsetting av teatersjef i 2013, ble det utviklet en mål- og strategiplan for perioden 2013-2016 der teatrets visjon og kjerneverdier defineres. Brageteatrets visjon for perioden er *til stede, modig og nær* og dets kjerneverdier er *samtid, samfunn og samarbeid*.

I mål- og strategiplanen legges fokus på det nye formålet, initiert av eierne, om at Brageteatret skal være et teater for hele regionen. Som følge av dette, skal det utvikles et tilbud for regionens voksne befolkning. Fra å skape scenekunst rettet mot barn- og unge, hovedsakelig formidlet i Den kulturelle skolesekken, skal det i tillegg skapes scenekunst for hele Buskeruds befolkning.

Omstillingen settes i gang selv om det ikke skjer en endring i de statlige tilskuddene før i 2014. Statstilskuddet styrkes da med 1 million kroner. Panelet anser det som krevende å skulle utvide

³⁰ Se kapittel 5.4.1.

virksomheten uten ytterligere ressurser. Panelet ser det derfor som positivt at Brageteatret setter i gang prosessen, og i løpet av kort tid kan vise til økte resultater hva gjelder volum og publikumstill.

Brageteatrets visjon er at alle skal føle et eierskap til teatret, og at teatret skal ta sitt publikum på alvor ved å «utvikle, utfordre og inspirere dem».³¹ Dette kan ses i forhold til teatrets kjerneverdier («samtid, samfunn og samarbeid») som innebærer «at teatret skal ha et spesielt fokus på tiden vi lever i når det gjelder uttrykksformer og tematikkvalg, og bredt knytte til seg eksterne aktører på tvers av kunstform, organisasjonstype, samfunnsaktører og geografi».³²

De overordnede målene gir uttrykk for en sterk vilje til å utvikle teatret. Det skal satses på ny dramatik og nye uttrykk, internasjonale samarbeidsprosjekter, samt mangfold og inkludering. I tillegg skal det jobbes mot å etablere et eget teaterhus.

Repertoaret ved teatret viser at det tenkes bredt hva gjelder sjangre, det satses på nyskrevet dramatik og det er en bevissthet omkring det flerkulturelle perspektivet. Nærmere 30 prosent av Drammen kommunes befolkning har innvandrerbakgrunn og i evalueringsperioden kan teatret vise til flere forestillinger med tematikk som berører barn med flerkulturell bakgrunn. Panelet vil berømme teatret for å ha en høy bevissthet om sitt yngre publikum.

Panelet har likevel inntrykk av at teatret står i et (for) stort spenn hva gjelder repertoarplanlegging, der de på den ene side skal fortsette sin innretning mot Den kulturelle skolesekken, og på den annen side skal produsere scenekunst rettet mot et bredt publikum i hele regionen. Panelet anser dette for å være en stor omveltning for et teater som i hovedsak har skapt scenekunst for et barne- og ungdomspublikum som ikke oppsøker teatret selv, til å skape scenekunst for et voksent publikum som selv skal oppsøke teatret og dets tilbud.

Panelet har en opplevelse av at virksomheten ved Brageteatret er todelt, der de på den ene side produserer og programmerer forestillinger som i hovedsak rettes mot Den kulturelle skolesekken og på den annen side skaper de forestillinger for det åpne markedet. Disse er i hovedsak rettet mot et voksent publikum. Det er

vanskelig å spore en tydelig strategi på hvordan teatrets gamle og nye formål skal samles til en enhetlig kunstnerisk virksomhet, og hvordan dette skal forankres i organisasjonen.

5.4.2 Evne

I kraft av å være et prosjektteater har Brageteatret to kunstneriske ansatte (en «kunstnerisk ansatt») og en musiker), ut over teatersjefen. På grunn av sin nærhet til Oslo kan teatret sies å ha tilgang til gode kunstneriske ressurser.

Panelets oppfatning er at dette kommer spesielt til uttrykk i produksjonen av de åpne forestillingene. Her synes det som om den kunstneriske ledelsen ved teatret har knyttet til seg både interessante og sterke samarbeidspartnere, spesielt hva gjelder utøvende og skapende kunstnere.

Teatrets repertoar rettet mot DKS består av egenproduksjoner, samproduksjoner og co-produksjoner samt innkjøp av ferdige forestillinger (da i hovedsak gjennom Norsk Scenekunstbruk). Én av teatrets co-produksjoner er blitt nominert til Heddaprisen for beste barne- og ungdomsforestilling de siste årene og i 2015 vant de prisen.³³

Panelet har inntrykk av at skolens format kan innvirke på utviklingen av forestillingene hva gjelder blant annet varighet og innhold. Dette forsterkes blant annet gjennom forestillinger sett i løpet av evalueringsperioden. I samtaler med teatret vises det til at man er opptatt av å tilpasse forestillingene skolens tidsformat.

Det vises også til et eksempel der teatret har gått i dialog med skolene i fordi skolene har opplevd forestillingene som støtende eller rettet mot feil målgruppe. Panelet ser det som en styrke at teatret har en tett dialog med skoleverket og at teatret er arbeider dynamiske underveis ved for eksempel å endre målgruppen til en forestilling. Panelet er samtidig av den oppfatning at teatret i større grad kan ivareta de kunstneriske perspektivene i denne dialogen. Panelet mener at det er positivt med kunstinstitusjon som produsent og leverandør i Den kulturelle skolesekken, fordi den kunstfaglige kompetansen kan benyttes til å gå i dialog med skolene på et kunstfaglig nivå. Slik kan man hindre at de strukturelle rammene står i veien for skaping av god scenekunst.

³¹ Mål og strategiplan, s.1

³² Mål og strategiplan, s.1

³³ «Nå løper vi» regi: Pia Maria Roll. 2016/ «Romeo og Julie» regi: Øyvind Osmo Eriksen. 2016. «Trollmannen fra Oz». Regi: Hilde Brinchmann. 2015

Brageteatret har få kunstneriske ansatte. I tråd med prosjektteatrets organisasjonsstruktur engasjeres skapende og utøvende kunstnere til hvert enkelt prosjekt. Panelet anser det som en generell utfordring knyttet til prosjektteatermodellen at det er få kunstnerisk ansatte i organisasjonen fordi det svekker det kunstneriske samtalerommet. Panelet mener det vil være nyttig for utviklingen av den kunstneriske diskursen ved en kunstinstusjon å knytte til seg et kunstnerisk rådgivende organ. Panelet mener at det i Brageteatrets tilfelle ville styrket teatrets kunstneriske arbeid i en fase da teatret var uten sin opprinnelige teatersjef.

5.4.3 Relevans

I årsrapporten for 2014 viser teatret til at det dette året valgte en «tematikk som i flere tilfeller testet grenser for scenekunst som uttrykksform». Teatret utviser et stort mot i programmeringen for hele evalueringsperioden, da spesielt i programmet rettet mot det åpne markedet. Det forsøkes også å forankre noen av produksjonene i det regionale ved for eksempel å involvere kor, eller å ta opp tematikk knyttet til regionen. Teatret benytter også alternative arenaer og alternative sammenhenger til visning av sine forestillinger. Panelet er av den oppfatning at det i omstillingsperioden utvises et stort mot og ønske om nyskaping i repertoarplanleggingen, men at det muligens blir for mange risikoelementer i hver satsning til at de treffer publikum i ønsket grad.

Panelet ser Brageteatrets vilje til å vise utforskende scenekunst, som tidvis er både aktuell og relevant, som positiv. Samtidig er panelet av den oppfatning at det gjenstår en tenkning og strategi om hvordan man skal nå publikum med dette. Panelets vurdering er at teatret ennå ikke har utviklet og etablert en tydelig identitet som regionteater overfor sitt mulige publikum. Det generelle, og eventuelle publikum har dermed få referanserammer. Dette tatt i betraktning, er det å teste grensene for hva scenekunst kan være, en interessant, men vanskelig øvelse. Panelet vil anerkjenne Brageteatrets ønske om nyskaping, men mener en satsning som dette ville vært styrket med et grundigere strategisk arbeid over tid.

Panelet har i evalueringsmøtene fått inntrykk av at teatrets syn på å være nyskapende og aktuell handler om å skape nye prosjekter med utgangspunkt i nyskrevne tekster. Panelet savner en kunstnerisk refleksjon om hvorfor teatret i så stor grad har valgt å satse på nyskrevet dramatik. Panelet er av den oppfatning at fordi teater er et levende kunstuttrykk, må også klassikere gjenskapes i nye versjoner slik at de kan bli en av del av diskursen og vår kulturarv. Relevant teater kan like gjerne ta utgangspunkt i nytolkning av en klassisk tekst da teater ikke er et tekstlig kunstuttrykk, men et levende romlig, audiovisuelt uttrykk..

Panelets oppfatning er at Brageteatret, blant annet i sin mål- og strategiplanen beskriver godt innholdet i sin fremtidige satsning, men reflekterer i svakere grad over metode og strategi for å nå disse målene.

6. Haugesund Teater

6.1 Introduksjon til virksomheten

Haugesund teater ble stiftet i 1986, eies av det kommunale foretaket Haugesund kultur og festivalutvikling, og er et prosjektorganisert regionteater for Nord-Rogaland.

Teatret har en fast stab på fire ansatte i tillegg til teatersjef. I evalueringsperioden har teatersjefstillingen blitt holdt av Birgit Amalie Nilssen (avsluttet i 2014) og Erik Schøyen (overtok høsten 2014).

Haugesund Teater holder til i Festiviteten-bygget i Haugesund, og har her tilgang til storsal, intimszene, verksted og kontorlokaler. I 2016 hadde teatret 191 forestillinger, hvorav 142 ble oppført på Festiviteten, mens 8 forestillinger ble spilt på turné. Teatret hadde 15 453 publikummere i 2016.

6.2 Mål for virksomheten

Vi har her valgt å fokusere på målsetningene som ble implementert i organisasjonen i begynnelsen av 2014, da ny teatersjef tiltrådte.

Målsetningene som teatret har jobbet etter i perioden er hentet fra strategiplanen for 2015-2019. Strategiplanen ble utviklet i 2013, og den påtroppende teatersjefen begynte arbeidet med å implementere strategiplanen og målsetningene allerede ved lederskifte i begynnelsen av 2014. Vi velger her å kort presentere målene ved å legge ved institusjonens egne begrunnelser for målsetningene.

- **Målsetning 1: Å være et raust teater.**
«Haugesund Teater skal være «raust» fordi et raust teater gjør det enklere å nå ut til publikum og fordi det er kjekt å være raus». (Haugesund Teaters strategiplan 2015-19)
- **Målsetning 2: Å være et synlig teater.**
«Haugesund Teater skal være «synlig» fordi synlighet er vår viktigste markedsføringskanal og bekreftelse på vår plass i det offentlige rom.» (Haugesund Teaters strategiplan 2015-2019)
- **Målsetning 3: Å være et relevant teater.**
«Haugesund Teater skal være «relevant» fordi relevans er teatrets viktigste samfunnsoppgave, og målestokk på vellykket teater.» (Haugesund Teaters strategiplan 2015-2019)

6.3 Vurdering av ressursutnyttelsen

Oslo Economics og Bls Center for Creative Industries gjort en vurdering av ressursutnyttelsen i Haugesund teater. Vi vil gjøre dette etter modellen som er beskrevet i kapittel 2.4, oppsummert i følgende figur:

Figur 6-1: Modell for vurdering av ressursutnyttelse i orkestre og teater



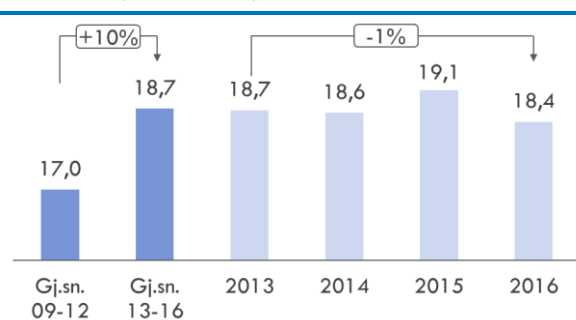
Kilde: Oslo Economics (2017), Prof. Trond Bjørnenak (2016)

6.3.1 Ressursbruk

Haugesund Teaters inntekter i 2016 var på 19,1 millioner kroner. Av dette var 17,4 millioner kroner offentlige tilskudd som er i underkant av 91 prosent. Andre driftsinntekter som billettinntekter var på i overkant av 1,7 millioner kroner. Driftsresultatet var på 750 000 kroner mot rundt 130 000 kroner i 2015. Selv om målet med teaterproduksjon ikke er å spare penger, viser dette at teatret har unngått budsjettsprekker og produsert teater kostnadseffektivt.

Justert for lønnsutviklingen har utviklingen i ressursbruk holdt seg nokså stabilt i evalueringsperioden. Gjennomsnittlig årlig ressursbruk ved Haugesund Teater den siste fireårsperioden har økt med rundt 10 prosent. Som figuren viser har Haugesund teater brukt om lag 2 millioner kroner mer i den siste 4-års perioden enn perioden 2009-2012. Høyt driftsresultat i 2016 forklarer nedgangen i ressursbruk fra 2015 til 2016.

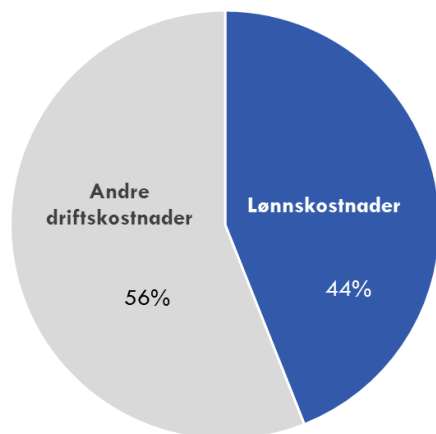
Figur 6-2: Driftskostnader Haugesund Teater, 2016-tall (i millioner)



Kilde: Proff forvalt og Årsmeldinger

Ressursbruken målt i driftskostnader kan man se av Figur 6-3. Om lag 44 prosent av driftsutgiftene gikk til lønnskostnader.

Figur 6-3: Fordeling av driftskostnader i 2016, prosent

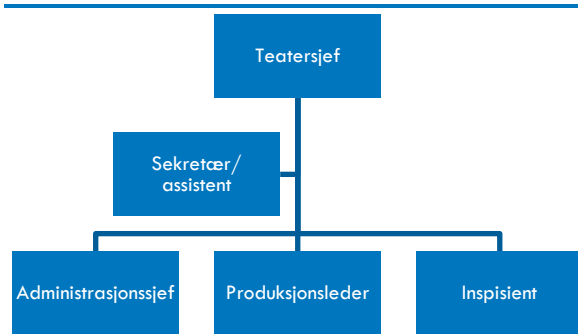


Kilde: Årsmelding 2016

6.3.2 Organisering

Figuren nedenfor fremstiller Haugesund Teaters administrasjon (faste ansatte) i et organisasjonskart.

Figur 6-4: Organisasjonskart Haugesund Teater, 2016



Kilde: Haugesund teaters hjemmesider

Figuren viser en liten administrasjon, som betyr at flere i organisasjonen er nødt til å ta på seg ansvar for arbeidsoppgaver som mange andre organisasjoner har egne ressurser eller avdelinger til å gjennomføre. Et eksempel er ansvaret for marked- og eksterntkommunikasjon, som delvis ligger hos teatersjefen. Teatersjef har også hatt regionsvar på flere av forestillingene i perioden.

Planleggings- og gjennomføringsfase

Vi beskriver her kort planlegging- og gjennomføringsprosessen ved Haugesund Teater for å gi et innblikk i organiseringen og milepæler gjennom produksjonsgangen ved Haugesund Teater:

- Rammemøte: der hensikten er å avklare ansvar, oppdraget og økonomiske og praktiske rammer for et prosjekt.
- Skissemøte: der hensikten er å sikre at konseptet vil resultere i en produksjon som oppfyller de kunstneriske og økonomiske målsetninger for produksjonen. Skissemøte skal også sikre at produksjonen lar seg videreføre innenfor tildelte rammer.
- Modellmøte: avgjøre om detaljplanleggingen er tilstrekkelig til at produksjonsfasen kan starte.
- Innriggsmøte: detaljplanlegging av teknisk innrigg, HMS-vurderinger og samarbeidsformer.
- Produksjonsmøter: vurdere justeringer i produksjonen for å oppnå bedre avvikling av prøver og forestillinger, øke inntekter eller redusere kostnader.
- Midtveisoppsummering: formålet med midtveisoppsummering er å kunne justere kursen for produksjonsgangen, samt lage en milepælsplan der produksjonens status og kurs blir diskutert.
- Kunstnerisk evaluering: egen evaluering mellom teatersjefen og det kreative teamet rundt instruktøren på premieren dagen for å evaluere oppdraget.
- Evaluering av arbeidsprosessen og forestillingene med skuespillere, administrasjon og teknisk personell: Hensikten med evaluering er å sørge for at Haugesund Teater kan lære av erfaringen.

6.3.3 Måloppnåelse

Med utgangspunkt i Haugesund Teaters egne vedtekter og strategiplan, vil vi her beskrive i hvilken grad virksomheten har nådd sine egne mål, gjengitt i kapittel 6.2. Vi vil her gjøre en kvalitativ beskrivelse langs hoveddimensjonene «Nå et bredt publikum», «Kunstnerisk kvalitet»

og «Andre mål»). I evalueringsperioden har Haugesund Teater hatt to teatersjefer. Nåværende teatersjef tiltrådte høsten 2014, fra 2015 hadde ny teatersjef eget repertoar.

Nå et bredt publikum

Haugesund Teaters tre målsetninger uttrykker alle et ønske om å nå bredt publikum. «Å være et raust teater» forstår Haugesund Teater blant annet som å uttrykke at de skal være et teater for regionen og nå ut til dette publikummet. Raushet handler om at teatret skal være innbydende for lokalbefolkningen og bryte ned barrierer mellom publikum og teater. Dette er spesielt med tanke på at region i utgangspunktet ikke har særlige tradisjoner for scenekunst.

«Å være et synlig teater» innebærer at Haugesund Teater vil være tilstede blant lokalbefolkningen og synlig gjennom mange kanaler. De ønsker ikke kun å være synlig for kjernepublikummet. «Å være et relevant teater» betyr at Haugesund Teater ønsker å være et relevant teater for Haugesund og omegn. Dette oppnås primært ved å formidle teater til befolkningen i regionen. Som et regionteater har ikke teatret spesielle ambisjoner om nå ut nasjonalt.

Haugesund Teater har med vilje valgt å ha et begrenset antall målsetninger og ser dem i sammenheng. Av den grunn har også alle målsetningene vært relevante for beslutninger og arbeidsprosess Haugesund Teater i løpet av evalueringsperioden. Teateret vurderer selv å ha hatt god måloppnåelse.

Raushet handler om at teatret skal være innbydende for lokalbefolkningen og bryte ned barrierer mellom publikum og teater.

Vi nevner her noen av grepene Haugesund Teater har gjort i evalueringsperioden for å oppnå målsetninger knyttet til å nå et bredt publikum.

- I 2015 la teatret ned egen teaterskole for barn og unge. At det var en teaterskole tilknyttet Haugesund Teater førte til at teatret i stor grad var til for barn fra Haugesund som by. Problemet var at dette hemmet Haugesund Teater i å få en regional profil. Tilbakemeldinger fra regionens øvrige

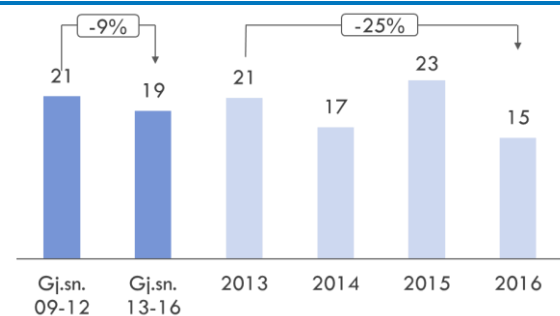
kulturmiljø var også at teaterskolen var hemmende for andres relasjon til Haugesund Teater. Beslutningen om nedleggelse rapporteres om å ha hatt den ønskede effekten.

- Haugesund Teater vært svært aktive i lokale medier. Teatret har blant annet kjøpt annonseplass i de lokale og regionale teaterprogrammene til scenekunstgrupper, samt deltatt på kulturarrangementer i regionen. Spesielt har Haugesund Teater satset på presse- og informasjonsarbeid. I perioder med høy forestillingsaktivitet er Haugesund teater på radio to til fire ganger i uken, i trykt presse fire til seks ganger og på TV to til fire ganger i måneden.
- Haugesund Teater arrangerer audition som gjør at teaterbransjen jevnlig får høre om teatret. Det bidrar til økt tilfang av talentfulle utøvere som ønsker å jobbe ved teatret. En annen effekt er at teatret også oppfattes som raust innad i teatermiljøet.

For å nå et bredt publikum har Haugesund Teater satset på forestillinger de mener har stor lokal appell. Eksempler er musikalen «Grease» som ble valgt med tanke på å bygge publikum og stimulere til et økt antall besøkende. En tilsvarende storsatsning vil i 2017 være «Jesus Christ Superstar». Målsetningen er 18 000 publikummere i snitt per toårsperiode. Å ha en målsetting over to år oppleves av Haugesund Teater som mer egnet for et lite teater enn årlige mål. I toårsperioden har teatret satset på store produksjoner, eller såkalte publikumsdrivere, det ene året og mindre og mer smale produksjoner det andre året. Figur 6-4 viser utviklingen i publikummere, der man ser et mønster med storsatsninger det ene året og mindre satsninger det andre. Vi er enig i at dette kan være en god strategi innenfor budsjettammene til Haugesund Teater. Store forestillinger kan ha en vesentlig markedsføringseffekt. I forsøket på å markere seg i regionen i løpet av den siste fireårsperioden, ser vi dette som et smart grep.³⁴

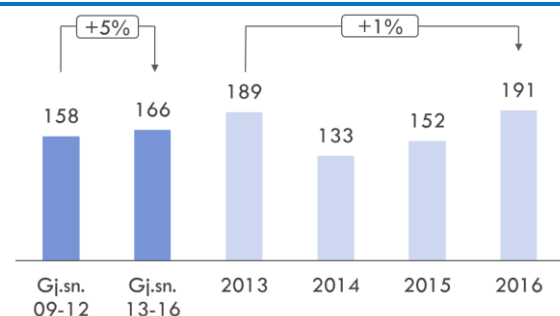
For å nå et bredt publikum har Haugesund Teater satset på forestillinger de mener har stor lokal appell

³⁴ Det er mer tilfeldig at dette er mønsteret i 2013 og 2014. Denne publikumsstrategien var eksplisitt formulert først ved oppstart av 2015.

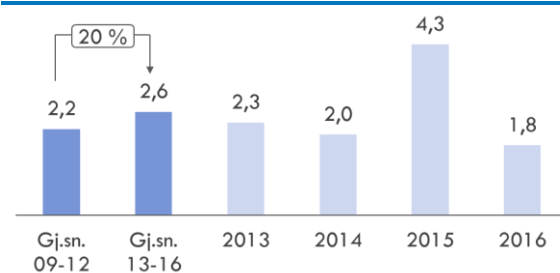
Figur 6-4: Utviklingen i publikumstall (i tusen)**Kilde: NTO**

Rapporterte publikumstall i perioden 2009-2012 inkluderer en rekke samarbeidsproduksjoner som ble spilt på andre scener. Dette ble regnet med i Haugesund Teaters egne publikumstall i perioden. Eksempelvis ble «Sound of Music» i 2010 spilt på Sola kulturhus, samt «Barokk i fjæra» i 2010 som også ble spilt på Østfold Teater. I nåværende evalueringsperiode har teatret prioritert å spille forestillinger for befolkningen i regionen, noe som kan forklare nedgangen i publikumstall.

Figur 6-5 viser utviklingen i perioden i antall forestillinger. Forestillingstallene ved Haugesund Teater er i stor grad avhengig av om en forestilling blir kjøpt opp av Den kulturelle skolesekken (DKS) eller ikke.

Figur 6-5: Utviklingen i antall forestillinger**Kilde: NTO**

I Figur 6-6 viser vi utviklingen i billettinntekter. På grunn av ulike rapporteringsprinsipper mellom periodene, samt endret strategi, fremstår dette som en bedre indikator på utviklingen i publikumsoppslutningen. Her har det vært en vekst på 20 prosent i gjennomsnitt mellom periodene 09-12 og 13-16.

Figur 6-6: Utviklingen i billettinntekter**Kilde: NTO, Haugesund Teaters årsrapporter**

Samlet sett er Haugesund Teater fornøyd med egen måloppnåelse som rører ved temaet å nå et bredt publikum. Informasjonsinnhenting i evalueringsarbeidet støtter dette. Spesielt god måloppnåelse virker det å ha vært på å være lokalt synlig og relevant for regionen. Det utadrettede arbeidet er spesielt imponerende.

Spesielt god måloppnåelse virker det å ha vært på å være lokalt synlig og relevant for regionen. Det utadrettede arbeidet er spesielt imponerende.

Selv om ikke alle forestillingene har trukket like mange publikummere, har ønsket om å nå mange mennesker i regionen vært en drivende idé bak valg av forestillinger. Et gjennomsnittlig publikum på 18 000 besøkende per år i en region³⁵ med 95 000 innbyggere og uten spesielle tradisjoner for scenekunst fremstår som solide besøkstall.

Haugesund Teater har hatt noen utfordringer med å markere seg for et bredt publikum. Teatret har jobbet aktivt med disse utfordringene, men det gjenstår fortsatt et arbeid å gjøre på dette området, og det er et potensial for høyere måloppnåelse. Eksempler på utfordringer knyttet til publikum er at teatret blir forvekslet med Festiviteten (kulturhuset) og Haugesund barne- og ungdomsteater. Teatret kan fortsatt bygge en tydeligere profil i forhold til barneteatret og festiviteten. På grunn av navnet er det derimot en utfordring for teatret å bygge seg et omdømme som hele regionens teater, og ikke kun Haugesund bys teater. Per i dag mangler teateret også et billettsystem som gir kontaktinformasjon om besøkende. Det forhindrer teatret fra å følge opp publikum med informasjon om aktiviteter via eksempelvis epost.

³⁵ Haugesundregionen består av kommunene Haugesund, Bokn, Tysvær, Karmøy og Sveio og har i overkant av

95 000 innbyggere i 2017. Kilde: SSB.

Å møte disse utfordringene innebærer et langsiktig arbeid. Det er vanskelig å se realistiske strategier eller aktiviteter som hadde gitt en vesentlig høyere måloppnåelse i løpet av evalueringsperioden. Interessen fra lokalbefolkningen som indikert av publikumstill og billettinntekter antyder høy grad av måloppnåelse i perioden, og bedre oppnåelse enn i forrige evalueringsperiode. Innkjøp av et nytt billettsystem for Festiviteten vil også ytterligere styrke et publikumsarbeid som allerede fremstår som svært målrettet.

Kunstnerisk kvalitet

Haugesund Teater oppgir i egevalueringen å ha oppnådd målsetningene om relevans, raushet og synlighet når det gjelder det kunstneriske.

Dette begrunnes blant annet med at:

- Haugesund teater fikk nasjonal oppmerksomhet for «Stormen». Forestillingen ble vist stedsspesifikt på Vibrandsøy utenfor Haugesund.
- Haugesund teater fikk nominasjon til Heddaprisen for sceneteksten til forestillingen «Sånne som oss» (2016)
- «Grease», «Patina» og «Peter Pan» har blitt tatt godt imot av kritikere, i tillegg til å trekke et stort publikum.

Haugesund Teater formulerer egen kunstneriske mål innenfor rammen av å være et teater for regionen. Kunstneriske mål skal oppnås gjennom å sette sammen et repertoar med forestillinger som skal ha relevans for befolkningen i regionen. Eksempler teateret trekkes frem er forestillingene: «Patina», «Verdas mest forelska par», «Fra baksetet», «Jørgensen og Moe», «Stormen», «Fra Haugesund with love» og «Rimknirk». Forestillingene «Vaffelhjarte», «Pietà» og «Peter Pan» hadde ikke samme tematiske sammenheng med regionen, men brukte skuespillere med regional tilknytning for å oppnå lokal forankring.

Haugesund Teater har også gjort noen spesifikke initiativ for å oppnå høyere kvalitet på produksjonene som fremstår som kloke. Dette gjelder spesielt at teatret har prioritert å bruke ressurser på nye oversettelser av musikaltekster til «Grease» og «Jesus Christ Superstar». Bakgrunnen er at tekstene hadde gammelmodig språkdrakt og Haugesund ønsket å gjøre dem både kvalitetsmessig bedre og mer moderne.

Teatret har prioritert ressurser på nye oversettelser av musikaltekster til «Grease» og «Jesus Christ Superstar». Bakgrunnen er at tekstene hadde gammelmodig språkdrakt og Haugesund ønsket å gjøre dem både kvalitetsmessig bedre og mer moderne.

Haugesund Teater nevner også noen begrensninger som de mener negativt påvirker produksjonenes kunstneriske kvalitet. Først og fremst opplever teatret at det er hemmende å ikke ha en fast ansatt som teknisk leder. Kvaliteten på produksjonene kan også påvirkes av at teatret ikke har skreddersydde lokaler og verksteder. Et høyere aktivitetsnivå kunne også bidratt med en jevnere kunstnerisk utvikling. Dette opplever de som den største ulempen ved å være et lite prosjektteater. Samlet sett er likevel Haugesund Teater godt fornøyd med egen måloppnåelse om å være relevante, rause og synlige når hva gjelder det kunstneriske resultatet.

6.3.4 Effektivitet

Effektivitet beskriver måloppnåelsen sammenlignet med ressursbruken. Driftskostnadene har økt mellom 2009-2012 og 2013-2016 med 10 prosent, samtidig som antall forestillinger har økt med 5 prosent og billettinntekter økt på 20 prosent. Gjennomsnittlig publikumstallene er redusert med 9 prosent, men dette skyldes i all hovedsak endret strategi og rapportering av publikumstill mellom periodene. Overordnede indikatorer og vår vurdering av organisatoriske grep peker i retning av at effektiviteten har økt noe mellom periodene. Vi vil også trekke frem at Haugesund Teater har gått med driftsoverskudd de to siste årene, noe som tyder på god økonomistyring.

De siste to årene har det vært en strategi med å lage en stor forestilling ett år og mindre produksjoner det neste. Det er kostbart og risikofyllt å bruke mye penger på en stor forestilling, men her virker det som om Haugesund Teater har vurdert og kalkulert risiko for å oppnå virksomhetens publikumsmål på en god måte.

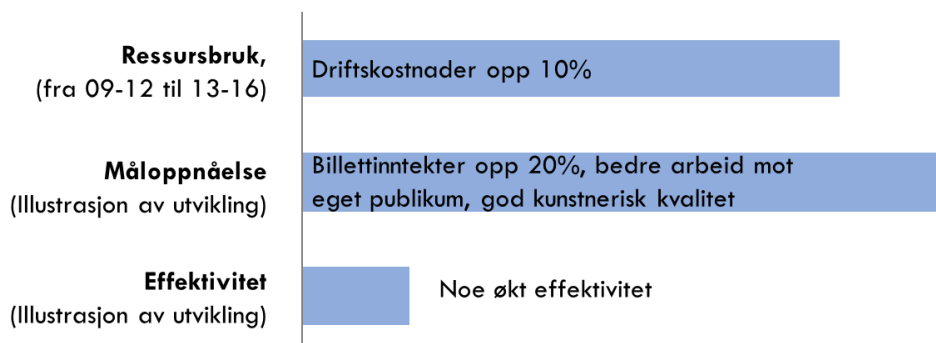
Vi mener Haugesund Teater gjør en meget god jobb med å være synlig for befolkningen i regionen gjennom mange kanaler.

Vi mener Haugesund Teater gjør en meget god jobb med å være synlig for befolkningen i regionen gjennom mange kanaler. Teatrets synlighet synes å være tett knyttet opp til nåværende teatersjefs innsats. Teatersjefen har

ingen planer om å fornye sitt åremål, og det innebærer et usikkerhetsmoment for fremtiden.

Se Figur 6-7 for en oppsummering av vurderingen av ressursutnyttelse ved Haugesund Teater.

Figur 6-7: Oppsummering - vurdering av ressursutnyttelsen ved Haugesund Teater



Figur: Oslo Economics

6.4 Fagfellepanelets vurdering av den kunstneriske virksomheten

Haugesund Teaters visjon-, strategi-, og målplan for perioden 2015-2018 brukes aktivt og kritisk i den kunstneriske styringen av virksomheten og har, i tillegg til møtene med virksomheten, en sentral plass i evalueringsarbeidet. Teatrets verdigrunnlag kretser rundt visjonen «Haugesund Teater – raust, synlig og relevant».

6.4.1 Vilje

Repertoaret ved Haugesund Teater planlegges i et toårsperspektiv. Det grunner i at teatrets volum er noe begrenset slik at det vanskelig lar seg gjøre å treffe en bred publikumsgruppe i løpet av et år og 3-4 produksjoner.

Programmeringsstrategien er å satse jevnlig på større produksjoner, noe som i praksis innebærer at teatret setter opp en musikal annet hvert år. Dette for å øke publikums bevissthet om teatret og således trekke publikum til teatret. Valg av musikal begrunnes blant annet i relevans.³⁶ Det satses også på forestillinger rettet mot barn og unge. Teatret bemerker at det i motsetning til andre regionteatre i omtrent samme format, ikke er fast leverandør av scenekunst til Den kulturelle skolesekken, innforstått at det sjelden er et forutbestemt publikumstall på forestillinger rettet mot barn- og unge. For den aller yngste publikumsgruppen presenteres det forestillinger på lørdager, enten på Intimscenen eller på scenen i foajeen på Festiviteten. Teatret viser

også en satsning på ny dramatikk både av nasjonalt og internasjonalt format.

Teatret har som mål å jevnlig samarbeide med de frie scenekunstgruppene i regionen. I evalueringsperioden har teatret samarbeidet med blant andre Munor og Haugesund Kammeropera i oppsetningen av Bizets *Carmen*. På spørsmål fra panelet understrekes det at disse samarbeidene har som forutsetning at det er kunstneriske høy kvalitet og relevans i prosjektene, noe panelet mener det omtalte samarbeide er et godt eksempel på.

Panelet vurderer den kunstneriske planleggingen som god og helhetlig, og mener at repertoaret representerer en sjangermessig bredde. Det er en sterk vilje til å utvikle teatret i en kunstnerisk god retning.

Panelet mener at teatret viser evne til effektiv og dynamisk planlegging og ressursutnyttelse. Som eksempel kan nevnes musikalsatsningen «*Grease*» gikk med overskudd, valgte teatret å bruke overskuddet til sette opp monologforestillingen «*Pietà*» på slutten av året. Denne kom i tillegg til det planlagte repertoaret. Teksten var skrevet Astrid Saalbach, en samtidsdramatiker som var relativt ukjent for teatrets publikum. Panelet mener at Haugesund Teater ved dette eksempelet viser både vilje og evne til effektiv og dynamisk planlegging og ressursutnyttelse.

«Den kunstneriske viljen som styrer teatret er et klart ønske om å berøre de menneskene som ser våre forestillinger. Størst kunstnerisk utbytte er det

³⁶ Se kapittel 6.4.3.

når man blir overrasket av meninger, holdninger eller tanker som du ikke visste at du responderte på. Å klare å flytte en holdning, mening eller tanke, om en bare en millimeter, er uttrykk for vellykket teater».³⁷ Panelet mener Haugesund Teater utviser en sterk kunstnerisk vilje hva gjelder innhold og budskap i sine forestillinger, men panelet har likevel en oppfatning av at enkelte av forestillingene i evalueringsperioden kan framstå som mindre nyskapende hva gjelder formspråk og spillestil.

Samtidig vil panelet fremheve at det også er skapt forestillinger i evalueringsperioden med mer utforskende formspråk og spillestil. Som eksempel kan nevnes «Sanne som oss»³⁸ som i tillegg ble nominert til Hedda-prisen for beste scenetekst i 2016.

Et styrende prinsipp for å nå mål om kunstnerisk kvalitet er å være raus. Raushet forklares ved å være åpen mot publikum, men også å være raus med de kunstneriske samarbeidspartene. Dette kommer også til uttrykk i organisasjonsstrukturen.

Organisasjonen er bygget rundt prinsipper om transparens. Administrasjonen jobber tett og har korte kommunikasjonslinjer. De gjestende aktørene gis et stort handlingsrom hva gjelder den kunstneriske produksjonen. Det utvikles et produksjonsdokument for hver enkelt produksjon. Her formulerer teatersjef, regissør og andre i det kunstneriske teamet den kunstneriske målsettingen. Dokumentet anses som et dynamisk verktøy i den kunstneriske prosessen.

De kunstneriske aktørene gis innsyn i budsjettene knyttet til den aktuelle produksjonen. Teatret setter de økonomiske rammene for produksjonene, mens de gjestende kunstnere selv har ansvar for budsjettene. Erfaringen er at budsjettene sjelden overskrides.

Transparensen gir seg også utslag i publikumsarbeidet. Allerede 3-3,5 uke før premieren inviteres publikum inn på prøver, såkalt «åpen scene». Dette er et ledd i teatrets mål om å gi publikum tilgang til fortellingen om produksjonen av den enkelte forestilling.

Transparensen innad i organisasjonen, i produksjonene, og i publikumsarbeidet, viser at det gis kunstnerisk frihet og handlingsrom. Panelet mener at Haugesund Teater gjennom

blant annet gode styringsverktøy utviser en sterk kunstnerisk vilje.

Som tidligere nevnt la teatret i 2015 ned teaterskolen for barn- og unge³⁹. Panelet anser nedleggelsen som en kunstnerisk profesjonalisering og tydeliggjøring av virksomheten. Dette sett i lys av at det ligger utenfor mandatet til en profesjonell scenekunstinstitusjon å drive med amatørvirksomhet, eller kulturskole.

Arbeidet med å spisse profil og identitet kan være utfordrende for teatret all den tid det leier lokaler i Festiviteten. Festiviteten er et kulturhus som drives kommersielt. Når ikke Haugesund Teater produserer og presenterer sine arbeider på scenene i kulturhuset, vises for eksempel innkjøpte forestillinger laget av private aktører. For publikum kan det være vanskelig å skille disse fra Haugesund Teater sine forestillinger. Teatret har høy bevissthet om betydningen av å markere seg som den produserende og profesjonelle scenekunstinstitusjonen i hele regionen og jobber kontinuerlig med dette, men det gjenstår at hele regionens innbyggere opplever det som sitt teater. Teatret peker selv på at det er en begrensning å ha et bynavn i navnet.

Å ikke ha egne produksjons- og visningslokaler anses av teatret som kunstnerisk utfordrende, samtidig som de positive sidene ved situasjonen også trekkes fram. De utfordres til å oppsøke andre lokaliteter og til å jobbe med andre kunstneriske former, som for eksempel stedsspesifikke forestillinger. I tillegg opplever teatret at det gir en kunstnerisk frihet fordi de ikke har et press på seg om å utnytte egne fasiliteter og fylle egne scener, slik de mener andre institusjonsteatre har.

Panelet vil likevel påpeke at det fortsatt mulig å lage stedspecifikke prosjekter selv om man har et eget teaterbygg. Det ene utelukker ikke nødvendigvis det andre. Panelet vil likevel trekke fram at ved hjelp av sin fleksibilitet, og evne til å snu begrensninger til muligheter, er teatret i stand til å få maksimalt ut av hus-situasjonen hva gjelder den kunstneriske produksjonen.

6.4.2 Evne

Teatersjefen er teatrets eneste faste kunstneriske ansatte. I tråd med prosjektteatrets organisasjonsstruktur engasjeres skapende og

³⁷ Fra egevalueringen til Haugesund Teater

³⁸ «Sanne som oss» regi: Leiv Arne Kjølmoen tekst: Henriette Vedel og Leiv Arne Kjølmoen

³⁹ Se kapittel 6.3.3.

utøvende kunstnere til hvert enkelt prosjekt. Det kan synes som teatret har en noe ujevn tilgang til ekstern kunstnerisk kompetanse, da spesielt blant skuespillere. Panelet mener at målene om å holde høy kunstnerisk kvalitet og å rekruttere lokale aktører kan stå i motsetning til hverandre. Tilfanget av profesjonelle skuespillere lokalt kan være begrenset.

Haugesund Teater har, i kraft av teatersjefen, et tilsynelatende godt nettverk og knytter til seg gode kunstnerisk skapende team. Den kunstneriske samtalen ivaretas knyttet opp mot det enkelte prosjekt, men panelet mener det også vil være nyttig for utviklingen av den kunstneriske diskursen ved en kunstinstusjon å ha et kunstnerisk rådgivende organ.

Panelet anser det som en generell utfordring knyttet til prosjektteatermodellen at det er få kunstnerisk ansatte i organisasjonen og at det dermed oppstår en mangel på det kunstneriske samtalerommet.

Et annet hemmende aspekt ved prosjektteatermodellen trekkes fram av teatret selv. Det er begrensende muligheter til å få utnyttet en publikumssuksess maksimalt. Dette fordi både kunstnerisk og teknisk personale er på tidsavgrensede kontrakter. For Haugesund Teater ligger det i tillegg en begrensning i at leie av scene er tidsavgrenset.

Selv påpeker teatret at mangelen på en fast teknisk ledelse også påvirker den kunstneriske kontinuiteten, men er i skrivende stund i ferd med å finne en løsning.

6.4.3 Relevans

Relevans er en sentral del av Haugesund Teaters visjon, og omtales i deres egevaluering som: «*en kammertone i hele teatrets drift, både kunstnerisk, administrativt og teknisk*».

Haugesund Teater er opptatt av å utvikle gode formidlingsstrategier og har et mål om å integreres i regionens samfunnsliv. Det jobbes bevisst med teatrets synlighet og identitet i regionen. Media, da spesielt sosiale medier, benyttes bevisst i strategien for å nå publikum. Teatret er opptatt av å gi publikum innblikk i hele produksjonsprosessen, det de omtaler som «*fortellingen om hvordan forestillingen blir til*». Dette henger også sammen med filosofien om transparens nevnt under punktet *evne*, der publikum inviteres inn til prøver tidlig i forestillingsprosessen. Å senke dørrterskelen kan se ut til å være en strategi som gir resultater

både hva gjelder omtaler i media og publikumsoppslutning.

Haugesund Teater er opptatt av å være et teater regionalt framfor nasjonalt: «*Det viktigste er å være et vellykket teater for regionen, framfor å jage etter nasjonal status. The risk of being globalized is to be generalized*».⁴⁰

Det er forståelig at det finnes en regional identitet som det er interessant å utforske og forholde seg til, samtidig er det panelets oppfatning at regional relevans ikke nødvendigvis står i motsetning til nasjonal relevans.

At «*Grease*» ble satt opp som inneværende teatersjefs første musikal var fundert i regionens kulturelle innflytelse fra det amerikanske 50-tallet, grunnet kamskjellfiske utenfor Boston. Klassikere som «*Peter Pan*» aktualiseres ved blant annet at Wendy gjøres til en mer drivende karakter, og at forestillingen fremmer moderne kjønnsmodeller. Forestillingen «*From Haugesund with love*» bygges rundt Haugalendinger egne fortellinger og kjærlighetshistorier.

At det ikke nødvendigvis er en sammenheng mellom regional relevans og publikums interesse kan leses i publikums oppslutning om teatrets forestillinger. Da «*Grease*» gikk med stort overskudd valgte teatret å sette opp samtidsdramatikeren Astrid Saalbachs «*Pietá*». På tross av en forholdsvis ukjent dramatiker og tittel, og ingen tematisk tilknytning til regionen, var publikums interesse for forestillingen større enn forventet. «*Vaffelhjarte*» med sin regionale forankring slo derimot ikke til som forventet. Teatret mener at det årsaken til at kom færre publikummere enn antatt, er at forestillingen hadde en for svak regional forankring. At dramatikerens var fra landsdelen, var ikke tilstrekkelig. Heri ligger nettopp den levende kunstens særegenhet og risiko; Det er først i hvert enkelt møte med publikum man vet hvordan den virker.

Haugesund Teater har i evalueringsperioden vært til stede på et mangfold av arenaer. De har skapt og presentert forestillinger både på sine tilgjengelige scener og på mer utradisjonelle, stedsspesifikke arenaer, som for eksempel da de satte opp Shakespeares *Stormen* på Vibrandsøy. Panelet er av den oppfatning at teatret innenfor repertoarets toårssykluser kan vise til en bredde både når det gjelder sjanger, målgruppe og relevans.

⁴⁰ Visjon-, strategi – og målplan: s. 3

7. Anbefalinger for evalueringsmetode

Tidligere evalueringer har blitt gjennomført av rene fagfellepanel, bestående av eksperter på kunst og drift av kunstinstitusjoner. Denne evalueringen var den første av de periodiske evalueringene som ble gjennomført av et samfunnsøkonomisk rådgivningsfirma, Oslo Economics med BI Centre for Creative Industries, i samarbeid med et fagfellepanel.

Kulturdepartementet har bedt oppdragstaker om anbefalinger om evalueringsmetoden. Dette vil brukes som innspill til hvordan fremtidige evalueringer av orkestre og scenekunstinstitusjoner skal gjennomføres. Under er Professor Anne-Britt Grans forslag til utvikling av evalueringsmetode, som Oslo Economics stiller seg bak. I tillegg har fagfellepanelet gjort seg noen refleksjoner om relevansbegrepet (*Skullen*), i Ønskekvistmodellen.

7.1 Utvikling av ønskekvistmodellen⁴¹

Siden 2013 er alle institusjonsteatrene og orkestrene evaluert av et fagfellepanel som har benyttet den danske ønskekvistmodellen, en evalueringsmodell som er utviklet spesielt for performativ virksomhet. Både den kunstneriske kvaliteten og ressursutnyttelsen er vurdert, og man har på ulike vis forsøkt å se dem i sammenheng. I denne evalueringen er flere fagmiljøer involvert for å ivareta bredden i dette oppdraget.

Vi skal her se nærmere på noen svakheter i bruken av ønskekvistmodellen som evalueringsverktøy, slik den er benyttet i både denne og andre evalueringer. Siden modellen allerede er presentert, går vi her rett til sakens kjerne, målingen av relevanskriteriet.

Både som egenevaluering og ekstern evaluering har relevansbegrepet noen metodologiske utfordringer, som ved videre bruk av ønskekvistmodellen bør ivaretas på en bedre måte.

7.1.1 Relevans – intendert og realisert

Relevant, noe som er av betydning for en sak eller som betyr noe i en funksjonssammenheng – av latin «Løfte, høyne» noe (snl.no).

Relevans er problematisk både for bruken av modellen som egenevaluering (bevisstgjøring, intern terapi) og som ekstern evaluering. Kriteriet i seg selv er ikke problemet; det er både begripelig og et rimelig kriterium for offentlige institusjoner. Det er måten det måles på som er utilstrekkelig i begge evalueringsformene.

Relevans er en dimensjon som er utilstrekkelig å fange opp med egenevalueringsskjemaer som metode, siden relevansen ligger i relasjonen til dette «noe» som løftes, det være seg publikum, lokale samarbeidspartnere eller sponsorer. Det egenevalueringene presenterer er det institusjonene mener er relevant, det de ønsker og håper er relevant for eksterne interessenter; repertoaret, lokale samarbeid mm. Det ligger i sjangeren, og skal her ikke oppfattes som kritikk. Problemet akselerer når eksterne evaluatorene baserer sine vurderinger av relevans på institusjonenes egenevalueringer. Det som da evalueres er kun institusjonenes intenderte relevans; det organisasjonene selv vil og har visjoner om skal fungere relevant for eksterne aktører. Rent analytisk kunne den intenderte relevansen like gjerne ligget under «villen» i ønskekvistmodellen – vilje til relevans.

For å måle relevans på en mer hensiktsmessig måte, må den annen part i saken også komme til orde; den part relevansen er skapt for. Først når publikum, samarbeidspartnere og lokalmiljøet opplever den intenderte relevansen som relevant for dem, er relevansen faktisk realisert. For å måle om realisert relevans er til stede, må man spørre publikum, samarbeidspartnere og lokalmiljøet om repertoar, samarbeid og lokale aktiviteter har vært relevant for dem. Det krever en mye bredere metodologisk tilnærming enn å la egenevalueringen ligge til grunn for dette kriteriet i ønskekvistmodellen.

Distinksjonen intendert og realisert relevans muliggjør også å måle avstanden mellom dem; ble den intenderte relevansen realisert i de ulike forestillinger og aktiviteter?

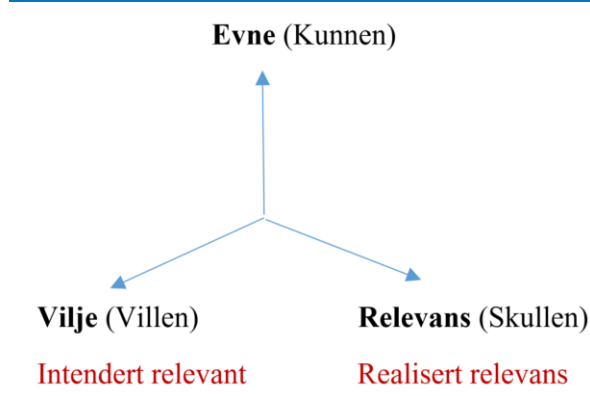
Realisert relevans egner seg også til å måle eiers/tilskuddsgivers kulturpolitiske mål – det være seg lokal forankring, mer flerkulturelt mangfold, å nå et nytt publikum osv. der slike mål måtte foreligge.

⁴¹ Prof. Anne-Britt Gran ved BI var nordisk universitetsstipendiat på Universitetet i Århus, Institutt for estetiske fag, i 2002 da ønskekvistmodellen ble utviklet ved

samme institutt. Hun fulgte arbeidet tett og ble også benyttet som diskusjonspartner.

I modellen under er de ulike relevansformene plassert i den opprinnelige ønskekivistmodellen:

Figur 7-1: Relevans i ønskekivistmodellen



Modell Gran, 2017

7.1.2 Innføring av distinksjonen intern og ekstern effektivitet i modellen

Slik det fremgår av denne evalueringen er ikke koblingen mellom kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse (effektivitet, produktivitet) optimal, selv om sistnevnte forhåpentligvis er noe mer omfattende og dyptpløyende enn i tilsvarende evalueringer. Det som fremdeles mangler er noen teoretiske grep som bringer sammen den kunstneriske kvaliteten, hele organisasjonens drift og virksomhet og dens omgivelser.

Vi vil her kort introdusere ett slik grep som er hentet fra organisasjonsteorien, nærmere bestemt åpent-system-perspektivet, ressurs-avhengighetsteorien og institusjonell teori (Pfeffer og Salancik 1978, Scott 2013 mfl)⁴². Et fellestrekk ved de nevnte teoretiske tilnærmingene er at organisasjonens relasjon til omgivelsene står i sentrum; organisasjonen blir betraktet som en del av et system/en økologi som er med på å definere dens effektivitet, legitimitet og ressurstilgang. Sentrale aktører i omgivelsene er kunder (publikum), leverandører, alle former for interessegrupper og offentlige myndigheter. En viktig distinksjon i ressursavhengighetsteorien er skillet mellom efficiency og effectiveness, som enkelt kan oversettes med intern og ekstern effektivitet, der den interne effektiviteten handler om å gjøre tingene rett, mens ekstern effektivitet handler om å gjøre de rette tingene.⁴³

⁴² Dette perspektivet er allerede benyttet på teaterorganisasjoner i Gran og De Paolis BI-rapport «Teaterorganisering – en tverrfaglig tilnærming» 1991, og det er under videreutvikling i Grans og Gürgens Gjærum

Et karikert eksempel på denne forskjellen er en bedrift som produserer iskrem med høy intern effektivitet – billigst og best - på Nordpolen; et sted der ingen har behov for eller vil betale for et iskremprodukt. Overført til de performative kulturbransjene: Et teater kan spille klassikerne på en kunstnerisk høyverdig måte med optimal ressursbruk uten at det nødvendigvis verdsettes på stedet stykket går.

«Å gjøre tingene riktig» er basert på organisasjonens eget synspunkt, dens egne målsettinger og måloppnåelse. I det profesjonelle kulturfeltet finnes det en rekke interne normer og standarder for hva som er å gjøre tingene riktig, hvilket igjen påvirker den enkelte institusjons virkemåte og kvalitetsmål. Dette kommer blant annet til uttrykk når institusjonene oppgir at deres relevans ligger i å levere høy kunstnerisk kvalitet, som i den konteksten fremstår som en helt udiskutabel størrelse (gjelder spesielt klassisk musikk og ballett, der den håndverksmessige standarden er relativt målbar). Denne måten å snakke om kunstnerisk kvalitet på angår den interne effektiviteten; den har organisasjonene selv kontroll over og den defineres utfra en (underforstått) spesifikk kulturfelt-konsensus, tilgjengelig intern kompetanse og ressurser.

Intern effektivitet i organisasjonsteorien er ikke det samme som det økonomiske målet produktivitet (verdiskaping per innbygger), selv om produktivitet kan være en av flere måter å måle intern effektivitet på. Intern effektivitet handler også om andre måter å gjøre det rette på, for eksempel ved å velge en flat organisasjonsstruktur og en kvinnelig dirigent.

Den eksterne effektiviteten handler derimot i sin helhet om hvordan aktører i organisasjonens omgivelser – som i vårt tilfelle publikum, sponsorer, samarbeidsaktører, offentlige myndigheter, media mm - vurderer dens resultater og aktiviteter. Det handler om en ekstern standard, som organisasjonen i prinsippet ikke har full kontroll over. Den eksterne effektiviteten handler ikke minst om legitimitet, en legitimitet som tildeles organisasjonene fra omgivelsene på grunnlag av de normer og verdier som dominerer der.

Intern og ekstern effektivitet er uavhengige standarder for vurdering av organisasjoner.

Teaterbransjen – mellom kunst og kasse, kommer på Universitetsforlaget, 2018.

⁴³ Dette er effektivitetsbegrepet som ligger til grunn i vurderingen av virksomhetenes ressursutnyttelse i denne evalueringen.

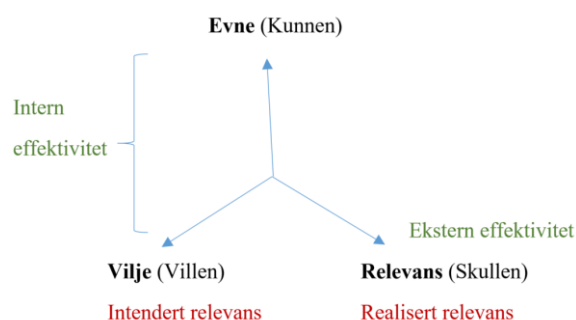
Organisasjoner kan være både internt og eksternt effektive, ingen av delene eller kun én av delene.

Grunnen til at vi bringer distinksjonen mellom intern og eksternt effektivitet på banen er for å koble den på kriteriene i ønskevistmodellen, der villen (vilje) og kunnen (evne) angår den interne effektiviteten og kun den nydefinerte realiserede relevansen (skullen) handler om den eksterne effektiviteten. En slik institusjonell organisatorisk tilnærming til performative kulturinstitusjoner vil kunne supplere ønskevistmodellen med et teoretisk grep som kobler kunstnerisk kvalitet med ressursutnyttelse, effektivitet og legitimitet.

Den nye distinksjonen mellom intendert og realisert relevans i ønskevistmodellen har sin ekvivalent i distinksjonen mellom intern og eksternt effektivitet i ressursavhengighetsteorien. Det blir slik sett et innvendig teoretisk forhold mellom en analysemodell som vurderer kunstnerisk kvalitet og en analysemodell som vurderer performative organisasjoners effektivitet.

I modellen under er dette forholdet visualisert:

Figur 7-2: Effektivitet i ønskevistmodellen



Modell Gran, 2017

Fremtidige evalueringer ved bruk av ønskevistmodellen, vil kunne styrke det analytiske og metodologiske presisjonsnivået ved å innføre distinksjonen mellom intendert og realisert relevans, samt ved å supplere modellen med distinksjonen mellom intern og eksternt effektivitet fra organisasjonsteorien. Det vil kunne samle den kunstneriske evalueringen og evalueringen av ressursbruk og intern måloppnåelse under samme teoretiske paraply.

⁴⁴ Per Mangset: *Om armlengdeprinsippet i norsk og internasjonal kulturpolitikk*. Telemarksforskning 2014, s. 3-4

⁴⁵ Ønskevisten, s. 24

7.1.3 Vedrørende begrepet relevans/skullen i ønskevistmodellen – kommentar fagfellepanelet

Alle tidligere norske evalueringer har oversatt *skullen* til *relevans*. Da ordet *relevans* har vært problematisert av Prof. Gran ved BI, i dialog med institusjonene, tillater panelet seg en mer utfyllende diskusjon av dette begrepet. For metodisk tydelighet velger vi i denne diskusjonen å beholde begrepet *skullen*.

Skullen kan umiddelbart se ut som om det står i motsetning til *villan*, men begrepet rommer mer enn plikt. Ønskevistmodellen er utviklet for å vurdere kunstuttrykk med stor grad av offentlig finansiering. Som svar på hvordan kunst ble brukt i propagandayemed under annen verdenskrig, besluttet de fleste europeiske land etter krigen å tenke sin kulturpolitikk i et ytringsfrihetsspektiv og bygge den på et prinsipp om såkalt armlengdes avstand, der politiske myndigheter ikke skal blande seg direkte inn i kunstneriske beslutninger. Dette armlengdesprinsippet praktiseres imidlertid ulikt i ulike land, og kulturforsker Per Mangset foreslår at det er mer nærliggende å snakke om en kontinuerlig *dimensjon* mellom autonomi og politisk styring enn om et entydig prinsipp.⁴⁴

I lys av hvordan levende kunstuttrykk realiseres i møte med et publikum, kan det politiske også forstås i en mer utvidet betydning som en forpliktelse overfor et fellesskap. Ønskevistmodellen argumenterer for dette og mener at en fullstendig autonomi er utenkelig i teater, musikk og dans:

Kan man forestille sig [fuldstændig autonom kunst] i de performative kunstarter? Det kan man næppe i og med, at den kunstneriske kerneaktivitet kun finder sted i sammenhæng med et publikum [.]⁴⁵

Panelet velger å argumentere for at begge ytterpunktene i Mangsets dimensjon kan være til stede samtidig. Selv om en profesjonell offentlig finansiert kunstinstitusjon på det utøvende kunstfeltet i Norge har kunstnerisk frihet, er den, som Nasjonalballetten formulerte det i evalueringen av DNO&B i 2015, likevel «ikke en øy».⁴⁶ Det er fullt mulig for en slik institusjon å

⁴⁶ "Utsagnet «vi vil ikke og skal ikke være en øy» er talende for det panelet oppfatter som en tydelig holdning fra

forsvare sin kunstneriske uavhengighet fra sittende politisk ledelse og samtidig erfare og styre etter en forpliktelse overfor sitt publikum og et samfunnsoppdrag som er mer langsiktig enn en valgperiode.

Når utøvende kunstinstitusjoner er opptatt av å opprettholde armlengdes avstand mellom kunst

og politikk, handler det etter panelets mening ikke om å oppheve eller fjerne en forpliktelse overfor publikum, men om at institusjonen selv vil ha frihet til å forme og utvikle hva denne forpliktelsen består i. Hvis publikum slutter å komme, er institusjonen nødt til å justere sin *skullen* for å kunne utøve sin kunst.

Nasjonalballetten overfor omverdenen.”. *På de skrå bredder – En evaluering av den Norske Opera & Ballett* (2015), s. 39

oslo**economics**

www.osloeconomics.no

post@osloeconomics.no

Tel: +47 21 99 28 00

Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:

Dronning Mauds Gate 10

0250 Oslo

Postadresse:

Postboks 1540

Vika

0117 Oslo