



Rom for trinn og tale

Evaluering av Teater Innlandet Turnéteater

Rapport 2019 - 06

Proba-rapport nr. 2019-06, Prosjekt nr. 18069

ISSN: 1891-8093

TT, RB, GTL/ AG juli 2019

--

Offentlig

--

Rom for trinn og tale

Evaluering av Teater Innlandet, Turnéteatret i
Trøndelag, Carte Blanche og Dansens Hus

Utarbeidet for Kulturdepartementet

Forord

Rapporten er skrevet av Proba samfunnsanalyse og gtl Management på oppdrag fra Kulturdepartementet. Prosjektet har vært ledet av Trude Thorbjørnsrud (Proba). Rune Busch (Proba) og Gunnar Thon Lossius (gtl) har vært sentrale prosjektmedarbeidere. Den kunstneriske vurderingen er gjort av et kunstfaglig ekspertpanel som har fungert som referansegruppe. Referansegruppen har vært ledet av Gunnar Thon Lossius. Deltakerne har vært Julie Rongved Amundsen, Odd Johan Fritzøe, Hauk Heyerdahl og Siren Leirvåg. Vi takker referansegruppen for gode innspill. Videre vil vi takke representantene ved institusjonene for godt samarbeid underveis i evalueringen. Vi vil også takke oppdragsgiver for en konstruktiv dialog om evalueringen.

Innhold:

SAMMENDRAG -OG KONKLUSJONER	1
1 INNLEDNING	5
1.1 Problemstillinger	5
2 METODE	7
2.1 Analytisk ramme	7
2.2 Datakilder	8
2.2.1 Egevalueringer	8
2.2.2 Evalueringssamtale/gruppeintervju ved institusjonene	8
2.2.3 Dokumentstudier	9
2.2.4 Observasjon av forestillinger	9
2.3 Roller og arbeidsform	9
3 TEATER INNLANDET	10
3.1 Oppsummering	10
3.2 Produksjon og formidling	11
3.2.1 Mål og strategier	11
3.2.2 Virksomheten	11
3.3 Organisasjon og ledelse	13
3.4 Økonomi	13
3.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging	15
3.6 Samarbeid med andre kulturaktører	16
3.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur	17
3.8 Teaterledelsens synspunkter på utviklingen (2015-2018)	18
3.8.1 Rammevilkår og organisasjon	18
3.8.2 Organisasjon	19
3.9 Kunstnerisk vurdering	19
3.9.1 Vilje	19
3.9.2 Evne	20
3.9.3 Relevans	22
4 TURNÉTEATRET I TRØNDELAG	23
4.1 Oppsummering	23
4.2 Produksjon og formidling	24
4.2.1 Mål og strategier	24
4.2.2 Virksomheten	24
4.3 Organisasjon og ledelse	25
4.4 Økonomi	26
4.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging	28
4.6 Samarbeid med andre kulturaktører	29
4.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur	30
4.7.1 Publikum og publikumsbygging	30
4.8 Teaterledelsens synspunkter på utviklingen (2015-2018)	31
4.8.1 Nytt teaterhus	31
4.9 Kunstnerisk vurdering	32
4.9.1 Vilje	32
4.9.2 Evne	33
4.9.3 Relevans	34
5 CARTE BLANCHE	36
5.1 Oppsummering	36
5.2 Produksjon og formidling	37

5.2.1	Mål og strategier.....	37
5.3	Virksomheten	37
5.4	Organisasjon og ledelse	38
5.5	Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging	40
5.6	Samarbeid med andre kulturaktører	41
5.7	Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur	41
5.8	Ledelsens synspunkter på utviklingen (2015 - 2018)	43
5.9	Kunstnerisk vurdering.....	45
5.9.1	Vilje	45
5.9.2	Evne.....	47
5.9.3	Relevans	48
6	DANSENS HUS.....	50
6.1	Oppsummering.....	50
6.2	Produksjon og formidling	51
6.2.1	Mål og strategier.....	51
6.2.2	Virksomheten	51
6.3	Organisasjon og ledelse	53
6.4	Økonomi.....	54
6.5	Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging	56
6.6	Samarbeid med andre kulturaktører	58
6.7	Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur	59
6.8	Ledelsens synspunkter på utviklingen 2015-2018	60
6.8.1	Lokaler	60
6.8.2	Fremover.....	61
6.9	Kunstnerisk vurdering.....	61
6.9.1	Vilje	61
6.9.2	Evne.....	62
6.9.3	Relevans	63
	LITTERATUR.....	65
	VEDLEGG 1	66

Sammendrag -og konklusjoner

Resymé

Rapporten beskriver evalueringen av fire kulturinstitusjoner: Teater Innlandet, Turnéteatret i Trøndelag, Carte Blanche og Dansens Hus, i perioden 2015-2018.

Den analytiske rammen for prosjektet har vært todelt. Én del har handlet om det organisatoriske, det vil si å vurdere den strategiske og operative virksomheten opp mot Kulturdepartementets målsettinger og institusjonsspesifikke føringer. Den andre delen har vært en kunstnerisk vurdering etter Ønskekvistmodellens begreper om vilje, evne og relevans. Den kunstfaglige vurderingen er gjort av et ekspertpanel på fem personer med lang og variert erfaring fra scenekunst.

Rapporten beskriver fire ganske ulike institusjoner for scenekunst. Det er likevel noen fellestrekk. Tre av institusjonene, Turnéteatret i Trøndelag (TiT), Teater Innlandet (TI) og Dansens Hus (DH), er forholdsvis nye institusjoner. To av institusjonene, TiT og TI, er regionale scenekunstinstitusjoner som produserer både teater og dans, og hvor en stor del av formidlingen skjer på turné i regionen. Dansens Hus og Carte Blanche er begge nasjonale danseinstitusjoner som formidler samtidsdans.

Utviklingen i hver enkelt institusjon har vært preget av ulike faktorer. Turnéteatret i Trøndelag er preget av at de nylig har etablert seg i nytt teaterhus i Verdal og at de har utvidet turnevirksomheten sin til å gjelde hele Trøndelag. Teater Innlandet dekker både Oppland og Hedmark, og omfattende turnévirksomhet og forankring i begge fylker preger institusjonen og produksjonene. Dansens Hus, har videreutviklet sin satsing på å bygge et nasjonalt dansepublikum og på å støtte det norske profesjonelle dansemiljøet. Carte Blanche har i perioden vært preget av en grunnleggende kunstnerisk omlegging som har hatt konsekvenser for innhold, organisering og formidling.

Bakgrunn

De fire institusjonene som er evaluert i denne rapporten er de fire siste i en rekke på 22 kulturinstitusjoner som Kulturdepartementet har evaluert siden 2012. Departementets mål med evalueringen er å få informasjon om ressursutnyttelse, måloppnåelse og resultater (jf. Stortingsmelding nr. 32 (2007-2008)).

Problemstilling

Problemstillingen i prosjektet er knyttet til Kulturdepartementets målsettinger for statlig finansiert kulturvirksomhet generelt, og føringer gitt gjennom tildelingsbrev og budsjett.

Overordnet problemstilling i prosjektet har vært:

- I hvilken grad og på hvilken måte har de fire kulturinstitusjonene oppfylt de statlige målene som ligger til grunn for tilskuddsordningen?

Oppsummering hver institusjon

Teater Innlandet

Teater Innlandet har i evalueringsperioden videreført sitt mål om å tilby et likeverdig teatertilbud i begge fylker. Ledelsen ved teatret oppfatter at teatrets posisjon som kulturinstitusjon er blitt bedre forankret i hele regionen, og at den politiske diskusjonen om teatrets rolle har roet seg etter en relativ turbulent oppstartfase. Det har gitt institusjonen mulighet til å fokusere på den kunstneriske produksjonen i evalueringsperioden.

Viljen og evnen til å turnere i hele regionen fremstår som sentral i teatrets virke. Teater Innlandet ønsker å være en sentral, profesjonell kulturinstitusjon for begge fylker. Vi opplever at teatret både har villet og evnet å påta seg dette ansvaret i perioden. Teatrets repertoarmønster med egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill for både teater og dans bidrar til et profesjonelt scenekunstmiljø, og legger til rette for et bredt publikum i regionen. Teatret synes å ha god dialog med lokale samarbeidspartnere i kunst- og kultursektoren.

Teater Innlandet utviser god rolleforståelse når det gjelder å balansere velkjente og publikumsvennlige prosjekter og mer smale og nyskapende produksjoner. Vi finner at teatret har høyt fokus på regional relevans i sine produksjoner, gjennom jevnlig å produsere oppsetninger med lokal tilknytning. Dette bidrar til å realisere teatrets målsetting om å bidra til utvikling av Innlandet kunst- og kulturliv. Etter vår vurdering har Teater Innlandets satsing på co-produksjoner og dans vært særlig viktig for å nå kulturmålene om mangfold i scenekunstuttrykk og å bidra til at flest mulig skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet.

Vårt inntrykk er at ressursutnyttelsen er høy ved teatret. Teatret er opptatt av å holde faste driftsutgifter så lave som mulig og kanalisere mest mulig av sine ressurser til produksjoner og kunstnerisk arbeid. Teatret har i evalueringsperioden opprettholdt et høyt nivå på antall produksjoner og forestillinger. Målsettingen om å turnere i alle deler av regionen synes godt ivaretatt, og samarbeidet med lokale arrangører om markedsføring og gjennomføringsansvar er utvidet og forbedret.

Turnéteatret i Trøndelag

Med fylkessammenslåingen i Trøndelag skulle teaterets turnévirkosomhet i like stor grad gjelde for Sør-Trøndelag som for Nord-Trøndelag. Fylkeskommunen hadde ikke tidligere lagt dette inn i teaterets mandat. Vi finner at teatret frem til nå har lagt vekt på å holde turnéaktiviteten på et høyt nivå, men at dette har vært svært økonomisk krevende. Vi mener at teateret bør diskutere den pressede ressursituasjonen med sin eier Trøndelag fylkeskommune, for å få en forventningsavklaring.

Det nye teaterhuset har positivt påvirket mulighetene til kunstnerisk utvikling og gjort teatret langt mer synlig for befolkningen. Teaterhuset har dessuten gjort det lettere for teatret å samarbeide med lokale kulturaktører, og Turnéteatret har et utstrakt samarbeid med andre aktører i teaterfeltet, både kunstnerisk, kulturpolitisk og organisasjonsmessig. TiT har også hatt samarbeidsprosjekter med Dans i Trøndelag. Gjennom samarbeid på tvers av ulike kunstformer ønsker TiT å styrke scenekunstfeltet på et bredere plan. Teaterhuset er dessuten brukt aktivt til arrangementer som innebærer samarbeid med andre lokale og regionale aktører, blant annet regionalt næringsliv.

Vi har inntrykk av at TiT er et teater med store ambisjoner om å være en publikumsvennlig regional aktør, med både teater og dans på repertoaret. Flere av teatrets oppsetninger har en «Trøndelagsprofil» som har vært både kunstnerisk og publikumsmessig vellykkede prosjekter i perioden. Spørsmålet er likevel om denne satsingen på lokal tilhørighet kan bli noe ensidig. Det er videre vårt inntrykk at teatret har lyktes best med nyskaping og å utvide bredden av sceniske uttrykksformer når de har gjort co-produksjoner og samarbeid med frie sceniske miljøer.

Teatret har i evalueringsperioden hatt stor oppmerksomhet på innflytting i nytt hus og etablering av avtaler og turnerutiner for det tidligere Sør-Trøndelag fylke. Teatret har likevel klart å opprettholde et godt nivå på antall produksjoner og forestillinger i perioden. Samtidig er det gjennomført flere organisatoriske grep for å øke institusjonens ressursutnyttelse. Vi har et bestemt inntrykk av at teatret arbeider iherdig for å optimalisere bruken av sine tilgjengelige ressurser opp mot institusjonenes målsetting. Ledelsen har i perioden hatt sterkt fokus på hvordan teatrets nye rammebetingelser skal kunne utnyttes best mulig for kostnadseffektivitet og økte inntekter.

Carte Blanche

CB har i perioden som er evaluert vært gjennom en strategisk og operativ omveltning. Teatersjefen som ble ansatt i 2014 ønsket å fornye institusjonen gjennom å utvikle en ny kunstnerisk retning, etablere nye produksjonsprosesser og nye måter å kommunisere med publikum på. Teatersjefen oppfattet at mye av den nyskapende dansekunsten skjedde utenfor institusjonene og ønsket at CB som institusjon i større grad skulle bidra til å videreutvikle det frie dansefeltet, blant annet gjennom flere samarbeid, kortere produksjonerperioder og større mobilitet.

Vi oppfatter at ansettelsen av den nye teatersjefen var et bevisst strategisk valg for å utfordre institusjonen og videreutvikle CB. Teatersjefens forankring av sine ideer i organisasjonen fremstår imidlertid som svak, noe som har medført intern motstand og støy i teatersjefperioden, både kunstnerisk og organisatorisk. Vi oppfatter likevel at institusjonen har utvist vilje og evne til å operasjonalisere teatersjefens til dels radikale visjon. Dette har resultert i økt bevissthet om produksjonsprosesser og bedre kunstnerisk forankring og diskusjon internt i organisasjonen, og representerer dermed en fornyelse av CB i perioden. Organisasjonen uttrykker i dag at endringene i produksjonsmetodikk og kunstnerisk profil og forankring har vært viktige, riktige og nødvendige.

CB har hatt en betydelig reduksjon i publikumstall på 43 prosent i perioden som evalueres sammenlignet med den foregående fireårsperioden. Carte Blanche har også gjennomgående hatt færre forestillinger i evalueringsperioden sammenlignet med tidligere. Reduksjonene skyldes delvis at CB mistet avtale med Den kulturelle skolesekken i Østfold i 2015, færre DKS forestillinger i andre deler av landet og færre internasjonale gjestespill.

Vi mener likevel at CB er opptatt av effektiv ressursutnyttelse i alle deler av organisasjonen og er opptatt av å fylle sitt mandat og sine målsettinger. For evalueringsteamet fremstår det som ganske klart at CB perioden 2015-2018 har hatt et hovedfokus på at kompaniets overordnede kunstneriske relevans best kan styrkes gjennom endrede interne prosesser og relasjoner. Teatersjefens uttalte tankegang har vært at bedret relevans i arbeidet med kunstnerisk planlegging og produksjon også vil lede til styrket relevans med hensyn til publikum og omverdenen for øvrig. Dette primært innadrettede arbeidet har tilsynelatende resultert i en styrket og mer fleksibel organisasjon og arbeidsprosess, men så langt samtidig gitt negative utslag i vanlige målbare parametere som antall forestillinger og publikumsbesøk.

Dansens Hus

I arbeidet med å nå målene om å utvikle dansekunst i Norge har Dansens Hus i perioden som er evaluert gjort en rekke strategiske satsinger, både rettet mot det profesjonelle danse miljøet og mot publikum. Satsingene har blant annet vært rettet mot å støtte nye norske dansekunstnere (*emerging artists*), utvide publikummet i Oslo og nasjonalt, og formidle mangfoldet av kunstneriske uttrykk fra nasjonale og internasjonale kunstnere. Dansens Hus har vektlagt kunstnerisk utvikling sterkere i evalueringsperioden enn i den forutgående oppstartperioden.

Antall forestillinger og visninger har økt i perioden 2015-2018 sammenlignet med forrige fireårsperiode, og publikumsantallet ser ut til å ha stabilisert seg på et relativt høyt nivå og med god beleggprosent. Økningen har hovedsakelig vært knyttet til norske co-produksjoner. Samtidig har omfanget av innkjøpte gjestespill vært stabilt. Denne dreiningen i form av støtte til nye norske dansekunstnere, publikumsbygging og mer mangfold oppfatter vi har styrket Dansens Hus' bidrag til å utvikle det norske profesjonelle dansefeltet.

Vi har et bestemt inntrykk av at DH i evalueringsperioden har tatt viktige grep for å målrette og effektivisere sin ressursbruk gjennom justering av interne arbeidsprosesser,

målrettet samarbeid med det utøvende dansefeltet, utvidet aktivitet og offensiv publikumskommunikasjon.

1 Innledning

De fire institusjonene som er evaluert i denne rapporten er: Teater Innlandet, Turnéteatret i Trøndelag, Carte Blanche og Dansens Hus.

Det som er spesielt med evalueringer av kulturinstitusjoner, og kanskje særlig på scenekunstmrådet, er at viktige kriterier for å vurdere om institusjonen drives på en god måte kan være vanskelig å måle objektivt. Dette gjelder i særlig grad forhold knyttet til kunstnerisk kvalitet og utvikling, og slike kunstneriske resultater målt opp mot ressursbruk. For eksempel vil mangfoldet i uttrykksformer og ulike preferanser hos publikum være forhold som kompliserer en vurdering av ulike sceniske uttrykk opp mot generelle kvalitetskriterier.

Overordnede mål for bevilgningene til kulturformål er at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse.

De statlige tilskuddene til scenekunstinstitusjonene har som mål å legge til rette for produksjon, formidling og etterspørsel av ulike scenekunstuttrykk. Kravet om mangfold er for 2015-2018 formulert som «å legge til rette for å fremme en stor bredde av stemmer og tilbud» og «gjøre kulturtibudet allment tilgjengelig, slik at de som ønsker det gis mulighet til å delta i og oppleve et mangfoldig kulturliv». Det er videre satt som en forutsetning at kulturinstitusjoner skal drive på en kostnadseffektiv måte.

Institusjonene definerer sine egne mål innenfor rammen av de overordnede målene for kulturpolitikken og målene for bevilgning til scenekunst.

I likhet med lignende evalueringer fra de senere årene bruker vi *Ønskekvistmodellen* som en overordnet dialogmodell for vurdering av kunstnerisk kvalitet.

1.1 Problemstillinger

Målet med evalueringen har vært å få informasjon om og vurdere ressursutnyttelse, måloppnåelse og resultater ved de fire scenekunstmiljøene i perioden 2015-2018.

Problemstillingen i prosjektet er knyttet til Kulturdepartementets målsettinger for offentlig finansiert kulturvirksomhet generelt og institusjonsspesifikke føringer gitt gjennom tildelingsbrev og annen styringsdialog.

Overordnet problemstilling i prosjektet har vært:

- I hvilken grad og på hvilken måte har de fire kulturinstitusjonene oppfylt de statlige målene som ligger til grunn for tilskuddene?

Problemstillingen er knyttet opp mot kulturmålene i evalueringsperioden. Delproblemstillinger og spørsmål som har blitt vurdert er følgende:

- institusjonens bidrag til produksjon, formidling og etterspørsel av ulike scenekunstuttrykk
- institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet
- institusjonens bidrag til å fremme kunstnerisk utvikling og nyskaping
- om institusjonen drives på en ressurseffektiv måte
- i hvilken grad institusjonen har strategiske planer som bygger opp om arbeidet med å nå departementets målsettinger
- i hvilken grad institusjonen samarbeider med andre kulturaktører for å nå sine målsettinger

Evalueringene har omfattet scenekunstinstitusjoner med ulike formål, målsettinger og rammevilkår, og vår vurdering av måloppnåelse er forsøkt tilpasset den enkelte institusjons særpreg.

2 Metode

Evalueringen er basert på en kombinasjon av ulike metoder. Hovedkildene til informasjon har vært skriftlige egevalueringer fra institusjonene, evalueringssamtaler/ gruppeintervjuer med ledere og ansatte ved institusjonene, dokumentstudier og observasjon av forestillinger. Vi har også gjennomgått enkelte forestillingskritikker og hatt samtaler med enkelte av de evaluerte institusjonenes samarbeidspartnere.

2.1 Analytisk ramme

Den analytiske rammen for prosjektet har vært todelt. En del har handlet om det organisatoriske, det vil si å vurdere den strategiske og operative virksomheten opp mot kulturmålene og institusjonsspesifikke føringer. Den andre delen har vært en kunstnerisk vurdering etter Ønskekvistmodellen.¹

Ønskekvistmodellen er en dialogbasert modell der målet er å vurdere kunstnerisk kvalitet. I modellen brukes de danske begrepene *Villen*, *Kunnen* og *Skullen* som grunnkriterier for å vurdere og drøfte kvalitet i performativ kunst. Vi har, som i tilsvarende tidligere evalueringer, valgt å bruke de norske ordene *vilje*, *evne* og *relevans*.

Vilje er relatert til institusjonens engasjement, kunstneriske visjon og kommunikasjonsvilje. *Evne* sier noe om de ressurser, evner og ferdigheter som stilles til rådighet for å realisere den kunstneriske visjonen. *Relevans* sier noe om hvordan institusjonens virksomhet fungerer i relasjon til samtiden og i møte med publikum og skal fange opp hvilken verdi kunsten har for dem som lager den og for andre. De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

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

Vurderingen av kunstnerisk kvalitet tar utgangspunkt i styrkeforholdet mellom disse tre kjernebegrepene, der vilje og evne i hovedsak relateres til aktørens interne prosesser, mens relevansbegrepet ofte knyttes til hvilket sluttresultat de kunstneriske prosessene gir. Det er for øvrig viktig å bemerke at begrepene kan være vanskelig å definere konkret og dels går over i hverandre.

Fordi begrepene har tette relasjoner og til dels overlapper hverandre, har vi vært opptatt av å forsøke å videreutvikle modellen gjennom et forsøk på å beskrive og vurdere den kunstneriske relevansen internt i institusjonene. Det innebærer blant annet å vurdere hvordan institusjonen arbeider for å forankre, inkludere og utvikle det kunstneriske arbeidet i alle deler av organisasjonen og belyse i hvilken grad og hvordan de ulike fagfunksjonene bidrar til et prosjekts definerte kunstneriske målsetting. Litt forenklet har vi med andre ord forsøkt å få belyst interne prosessers relevans for det kunstneriske

¹ Jørn Langsted, Karen Hannah, Charlotte Rørדם Larsen (2008) *Ønskekvisten, en håndbog i evaluering af teater, dans og musikk*, Klim

sluttproduktet og ressursbruken tilknyttet dette. Vi har dermed også kunnet danne oss et bilde av i hvilken grad institusjonens ressurser anvendes målrettet.

Den kunstneriske vurderingen etter Ønskekvistmodellen baserer seg på en dialog om kunstnerisk virksomhet, der det er viktig at institusjonens egne synspunkter kommer tydelige frem. Vi har forsøkt å strukturere teksten slik at det kommer klart frem hva som er institusjonens egne synspunkter og hva som er vår vurdering.

2.2 Datakilder

2.2.1 Egevalueringer

Hver av de fire institusjonene fikk tilsendt et egevalueringsskjema som er besvart (se Vedlegg 1). Egevalueringsskjemaet tok utgangspunkt i de tidligere skjemaene som har vært benyttet ved tilsvarende evalueringer, med enkelte oppdateringer og forenklinger.

Overordnet har egevalueringsskjemaet inneholdt spørsmål om:

- Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet
- Kunstnerisk utvikling og nyskaping
- Publikumsarbeid
- Effektiv ressursutnyttelse
- Vurdering av vilje, evne og relevans (basert på Ønskekvistmodellens begreper)

Institusjonenes besvarelse av egevalueringsskjemaet har vært gjennomgått av evalueringsteamet og referansegruppen. Gjennomgangen har så gitt grunnlag for evalueringssamtalene som er gjennomført ved hver institusjon.

2.2.2 Evalueringssamtale/gruppeintervju ved institusjonene

Basert på problemstillingene i oppdraget og institusjonenes besvarelse av egevalueringen, har vi gjennomført evalueringssamtaler/gruppeintervju ved hver enkelt institusjon. Institusjonen valgte selv hvilke representanter som skulle stille. Typisk har institusjonene valgt å stille med representanter fra kunstnerisk, administrativ og teknisk ledelse, kommunikasjonsansvarlig og representanter for de ansatte. Formen på evalueringssamtalene har vært forholdsvis fri, ettersom vi ønsket å prioritere erfaringer og synspunkter institusjonene selv ønsket å vektlegge.

Under besøkene har vi fått omvisning i lokalene og dermed ved selvsyn kunnet danne oss et inntrykk av hver enkelt institusjons infrastrukturelle rammebetingelser og hvordan disse er utnyttet. Vi har i noen tilfeller gjort oppfølgingsintervjuer på telefon eller ved fysisk besøk i etterkant av samtalene.

Under evalueringssamtalene har følgende funksjoner deltatt fra institusjonen:

- Turnéteatret i Trøndelag: Teatersjef, teknisk leder, markedsleder og produksjonsleder.
- Teater Innlandet: Markedssjef, teatersjef, direktør og produksjonssjef.
- Dansens Hus: Avgått kunstnerisk leder, nåværende kunstnerisk leder, administrasjonssjef, kommunikasjonssjef og teknisk sjef.
- Carte Blanche: Representant for danserne, markedsjef, produksjons- og plansjef, ny teatersjef, teknisk sjef og administrativ leder/direktør. Kunstnerisk

leder for evalueringsperioden deltok ikke under evalueringssamtalen, men ble intervjuet på tomannshånd i etterkant.

2.2.3 Dokumentstudier

I tillegg til egevalueringene og evalueringssamtalene har vi gjennomgått et relevant utvalg av institusjonenes egne budsjetter, regnskaper, strategidokumenter, årsrapporter, markedsføringsmateriell, budsjettsøknader og -rapportering for den aktuelle perioden.

Dokumentgjennomgangen har vært nært knyttet til problemstillingene og vurderingene institusjonen selv har reist i egevalueringen og i evalueringssamtalen.

2.2.4 Observasjon av forestillinger

I forbindelse med hvert institusjonsbesøk har hele eller deler av evalueringsteamet og referansegruppen sett minst én forestilling. I tillegg har vi sett videoer av en rekke produksjoner laget i evalueringsperioden gjort tilgjengelig for oss av institusjonene. Ekspertpanelets medlemmer er i flere tilfeller for øvrig godt kjent med institusjonene gjennom sitt virke innen, eller i nær tilknytning til, scenekunstfeltet.

Forestillingen vi har vært til stede på som en del av evalueringen har vært:

- *Rotsekk* (Turnéteatret)
- *Gestr* (Teater Innlandet)
- *Tumble in the jungle, The dead live on in our dreams* og *A quite evening of dance* (Dansens Hus)
- *Echo Flux* og *Mimodramas* (Carte Blanche)

Vi har også gjennomgått enkelte kritikker av forestillinger fra perioden.

2.3 Roller og arbeidsform

Proba samfunnsanalyse har samarbeidet med gtl Management og et kunstfaglig ekspertpanel om evalueringen (referansegruppe). Referansegruppen har bestått av Gunnar Thon Lossius, Julie Rognved Amundsen, Odd Johan Fritzøe, Hauk Heyerdahl og Siren Leirvåg. Gunnar Thon Lossius har vært leder for referansegruppen, samtidig som han på vegne av gtl Management har deltatt i evalueringsteamet.

Datainnsamlingen og analysen er gjennomført av prosjektgruppen (Proba og gtl Management), og av referansegruppen. Prosjektgruppen har hatt hovedansvaret for den endelige leveransen. Referansegruppens rolle har hovedsakelig vært å bidra til den kunstneriske vurderingen etter Ønskekvistmodellen. Den har også lest og gitt innspill til rapportutkast.

Prosjektgruppen og referansegruppen har i tillegg til felles institusjonssamtaler gjennomført fire rene arbeidsmøter hvor vi har gjennomgått svarene fra egevalueringene, evalueringssamtalene og inntrykket fra overværte forestillinger. Vi oppfatter at arbeidsmøtene har vært konstruktive og at alle som har deltatt i evalueringen står samlet bak de overordnede vurderingene og konklusjonene som gjøres i rapporten.

3 Teater Innlandet

Teater Innlandet ble etablert 1. april 2010, og er et profesjonelt regionteater for Hedmark og Oppland med hovedbase på Hamar. Teatret produserer og programmerer scenekunst og turnerer i begge fylker. Hedmark og Oppland fylkeskommuner er likeverdige eiere. Teater Innlandet er de to fylkenes største kunstinstitusjon.

Teater Innlandet har hovedbase i Hamar kulturhus, der det flyttet inn november 2013. Teatret har egen hovedscene og prøvescene, tekniske produksjonslokaler som systue og verksted, og lokaler til administrasjonen. Hamar kulturhus ble offisielt åpnet i 2014, og huser totalt 26 kunstinstitusjoner.

Teater Innlandet produserer og formidler både teater og dans. Repertoaret består av egenproduserte oppsetninger, co-produksjoner og gjestespill. Teater Innlandet skal i hovedsak være et turnerende teater, med både åpne forestillinger og lukkede forestillinger for utvalgte målgrupper. Teater Innlandet besøker 22 kulturhus i regionen, i tillegg til grendehus, bibliotek, eldresentre, skoler og barnehager. Teatret spiller også forestillinger i eget hus på Hamar.

3.1 Oppsummering

Teater Innlandet har i evalueringsperioden videreført sitt mål om å tilby et likeverdig teatertilbud i begge fylker. Ledelsen ved teatret oppfatter at teatrets posisjon som kunstinstitusjon er blitt bedre forankret i hele regionen, og at den politiske diskusjonen om teatrets rolle har roet seg etter en relativ turbulent oppstartfase. Det har gitt institusjonen mulighet til å fokusere på den kunstneriske produksjonen i evalueringsperioden.

Viljen og evnen til å turnere i hele regionen fremstår som sentral i teatrets virke. Teater Innlandet ønsker å være en sentral, profesjonell kunstinstitusjon for begge fylker. Vi opplever at teatret både har villet og evnet å påta seg dette ansvaret i perioden. Teatrets repertoarmønster med egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill for både teater og dans bidrar til et profesjonelt scenekunstmiljø, og legger til rette for et bredt publikum i regionen. Teatret synes å ha god dialog med lokale samarbeidspartnere i kunst- og kultursektoren.

Teater Innlandet utviser god rolleforståelse når det gjelder å balansere velkjente og publikumsvennlige prosjekter og mer smale og nyskapende produksjoner. Vi finner at teatret har høyt fokus på regional relevans i sine produksjoner, gjennom jevnlig å produsere oppsetninger med lokal tilknytning. Dette bidrar til å realisere teatrets målsetting om å bidra til utvikling av Innlandet kunst- og kulturliv. Etter vår vurdering har Teater Innlandets satsing på co-produksjoner og dans vært særlig viktig for å nå kulturmålene om mangfold i scenekunstuttrykk og å bidra til at flest mulig skal få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet.

Vårt inntrykk er at ressursutnyttelsen er høy ved teatret. Teatret er opptatt av å holde faste driftsutgifter så lave som mulig og kanalisere mest mulig av sine ressurser til produksjoner og kunstnerisk arbeid. Teatret har i evalueringsperioden opprettholdt et høyt nivå på antall produksjoner og forestillinger. Målsettingen om å turnere i alle deler av regionen synes godt ivaretatt, og samarbeidet med lokale arrangører om markedsføring og gjennomføringsansvar er utvidet og forbedret.

3.2 Produksjon og formidling

3.2.1 Mål og strategier

Under formålsparagrafen i teatrets vedtekter §3, står det at:

Teater Innlandet AS har som formål å være et profesjonelt teater for Hedmark og Oppland og skal formidle scenekunst av høy kvalitet. Teatret skal i egen regi og i samarbeid med andre aktuelle aktører produsere og programmere scenekunst og bidra til utviklingen av Innlandets kunst- og kulturliv.

Teatrets mål er å være en tydelig og offensiv scenekunstinstitusjon med regional og nasjonal gjennomslagskraft.

Teatret ønsker å oppnå dette gjennom følgende delmål:

- å tilby vårt publikum et repertoar med høy kunstnerisk kvalitet og bred profil
- å fokusere på lokal tilhørighet og relevans
- å bidra til utviklingen av Innlandets kunst- og kulturliv
- å være en tydelig stemme i den offentlige kunst- og kulturdebatten
- å være en attraktiv arbeidsplass

3.2.2 Virksomheten

Teatret produserer og programmerer oppsetninger for alle målgrupper. Teatrets virksomhet omfatter egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill. Teatret har både åpne og lukkede forestillinger. Åpne forestillinger er billetterte forestillinger til et allment publikum. Typiske lukkede forestillinger er myntet på en bestemt målgruppe, som tilbud til barn og unge innen DKS, Den kulturelle spaserstokken, forestillinger for barnehager eller andre lukkede arrangementer. Hovedvirksomheten er åpne teaterforestillinger.

Co-produksjoner er en viktig del av Teater Innlandets samlede kunstneriske programtilbud. Disse produksjonene kan være initiert av eksterne enkeltkunstnere og kompanier eller av teatret selv. Slike co-produksjoner bidrar til kunstnerisk mangfold i teatrets repertoar og gir selvstendige scenekunstaktører økte inntekts- og arbeidsmuligheter. Co-produksjoner vil i mange tilfeller også være ressursmessig gunstig for teatret. Teatret har i evalueringsperioden satset på danseproduksjoner. I forbindelse med disse forestillingene holdes det tilleggsarrangementer for å øke interessen for profesjonell dans.

Alle teatrets produksjoner turnerer i begge fylkene. Teatret produserer ulike forestillinger for ulike arenaer, som kulturhus, grendehus, samfunnshus, bibliotek, skoler og barnehager og torg. Enkelte av teatrets produksjoner blir vist på et stort antall arenaer, mens andre har færre spillesteder. Teatret besøker alle de 22 kulturhusene i regionen og en rekke grendehus i de 48 kommunene.

Totalt antall produksjoner har variert mellom 13 og 26 årlig i perioden 2015-2018. Gjennomsnittlig antall årlige produksjoner har økt fra ca. 18 i perioden 2011-2014 til 21 i evalueringsperioden. Antall årlige egenproduksjoner har ligget mellom 6 og 8 i perioden, en gjennomsnittlig økning på rundt 3. Antall co-produksjoner har også økt i perioden, mens antall gjestespill har gått ned.

Teatrets turnévirksomhet i regionen er omfattende og utgjør hoveddelen av antallet forestillinger og arrangementer. Hedmark fylkeskommune har i tildelingsbrevet til teatret gitt pålegg om at teatret skal besøke alle 22 kommuner i Hedmark i løpet av tre år. I

styrets årsberetning for 2017 fremkommer det at Teater Innlandet besøkte 21 av 22 kommuner i Hedmark og 21 av 26 kommuner i Oppland dette året.

Antallet forestillinger og arrangementer har i evalueringsperioden ligget på mellom 299 og 420 i året, en nedgang, sammenlignet med perioden 2011-2014.

Det totale publikumsantallet har vært på mellom 30 227 og 34 994 årlig i perioden 2015-2018. Det er en gjennomsnittlig økning på rundt 3 300 publikummere i året, sammenlignet med 2011-2014.

Tabell 3-1 Formidlingsaktivitet og publikum 2011-2018

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Egenproduksjoner	5	3	3	5	7	6	8	8
Coproduksjoner	7	6	9	15	10	7	12	13
Gjestespill	2	3	3	10	8	0	0	5
Sum produksjoner*	14	12	15	30	25	13	20	26
Forestillinger på turné	-	-	-	66%	64%	75%	74%	66%
Forestillinger og arrangementer	273	348	566	417	346	420	330	299
Totalt publikum	21 061	25 218	31 172	37 573	30 227	34 994	30 539	32 527

Note: *Sum produksjoner inkluderer ikke enkelte samarbeidsproduksjoner. Flere produksjoner overlapper mellom år. Kilde: Årsberetninger, 2011-2018.

Oppsummert ser vi vekst i både egenproduksjoner, co-produksjoner og publikummere i perioden 2015-2018 sammenlignet med den foregående fireårsperioden. Antallet forestillinger har likevel gått noe ned. Ifølge ledelsen ved teatret skyldes dette at teatret over tid har opparbeidet seg stadig bedre kunnskap og erfaring om hvilke spillesteder som bør besøkes med hvilken type produksjoner. Ut fra stedenes publikumsgrunnlag har teatret også erfart hvor ofte det er hensiktsmessig å besøke hvert enkelt sted.

I tillegg til å presentere selve produksjonen, gjennomfører teatret også andre typer arrangementer som salonger, for- og ettersnakk og møter med kunstnerne i forbindelse med forestillinger. Hensikten er å skape økt interesse og forståelse for profesjonell scenekunst gjennom å sette forestillingen inn i en større kontekst. Det legges særlig vekt på å ha ekstraarrangementer i forbindelse med oppsetninger som teatret selv oppfatter som smale.

Teatret er også til stede på konferanser og evenementer knyttet til fylkeskommunene, og stiller med stands og korte innslag på ulike lokale tilstelninger. Eksempler er Potetfestivalen på Gran og Litteraturdagene i Lom. I forbindelse med Ungdoms-OL tok teatret initiativ til å produsere signaturlåten til lekene og en flashmob, og bidro med dette både under Idrettsgallaen på NRK og på alle sportsarenaene. Dette har de også fulgt opp gjennom å bistå NRK på de to følgende Idrettsgallaene og på NM på Gåsbu. For øvrig spiller teatret barneforestillinger under Litteraturfestivalen på Lillehammer og støtter dansefestivaler i regionen. Generelt er det en ambisjon ved teatret å delta i alle relevante, kulturelle sammenhenger der de tror Teater Innlandet kan bli synliggjort på en god måte.

3.3 Organisasjon og ledelse

Teater Innlandet hadde 34 årsverk i 2018, en økning på 3 stillinger fra 2015. Veksten i årsverk har stort sett vært i teknisk avdeling. Antall ansatte i administrasjonen har ikke økt siden etableringen i 2010. Teatret har i dag kun én fast ansatt skuespiller. Antall faste stillinger har samlet variert mellom 26 og 28 personer i evalueringsperioden. Teater Innlandets virksomhet er i stor grad basert på engasjementer av medarbeidere med ulik kunstnerisk og teknisk kompetanse.

Janne Langaas har vært teatersjef i to åremålsperioder, totalt åtte år. Teatret får ny sjef fra 2020. Teatersjefen forteller at hun som kunstnerisk leder er aktivt med i produksjonene blant annet ved å ha regi og bidra dramaturgisk. Hennes deltakelse i slikt arbeid har gradvis økt i perioden 2015-2018.

Kommunikasjons- og markedsavdelingen ved Teater Innlandet er etter forholdene en stor avdeling, med 5 medarbeidere. Teatret forteller at de har satset på markedsføringsarbeid for å nå ut til et bredt publikum i en stor region. Avdelingens ansatte har et omfattende kontakt- og oppfølgingsarbeid med lokale arrangører og samarbeidsaktører i forbindelse med turnévirksomheten. Teatret har i evalueringsperioden hatt et økt fokus på kommunikasjon og produksjon av eget materiale på sosiale medier (SoMe), og er i dag en svært aktiv aktør på SoMe.

Teatrets ledelse oppfatter ingen store svakheter ved organisasjonen i evalueringsperioden. Men de forteller at kjønnsbalansen ved teatret er skjev, med få menn utenfor teknisk avdeling. De har forsøkt å rekruttere flere menn uten at de har klart det. Det er også få personer med andre etnisiteter ansatt ved teatret.

For å sikre et godt psykososialt arbeidsmiljø gjennomfører teatrets ledelse samtaler med alle egne ansatte, innleide personell og samarbeidspartnere i forkant av alle produksjoner. Omgangsform er et tema på disse samtalene. Det skal være trygt i prøvesalen og det er innarbeidet ny anbefaling for interaksjon, utarbeidet av Spekter. I kjølvannet av #Metoo og #stilleforopptak ble tematikk knyttet til seksuell trakassering tatt opp. Det har frem til nå ikke vært varslingssaker ved teateret.

Ledelsen ved teatret oppfatter at den omfattende turnévirksomheten har vært krevende og slitsom for en del ansatte. De har derfor innført noen flere reisedager i turnerutene enn tidligere, slik at ansatte slipper å reise hjem mellom hver forestilling. Selv om dette øker turnekostnadene opplever de at dette har ført til en roligere arbeidssituasjon og et bedre arbeidsmiljø.

3.4 Økonomi

Teater Innlandets samlede driftsinntekter har i evalueringsperioden økt fra omkring 43,7 millioner kroner i 2015 til omkring 45,5 i 2018. Omkring 90 prosent av inntektene er offentlig støtte fra Kulturdepartementet og Hedmark og Oppland fylkeskommuner. Kulturdepartementet står for om lag 73 prosent av den offentlige støtten. Teatrets egeninntekter har i samme periode variert mellom 4,3 millioner kroner (2015) til 3,0 millioner (2016), og har i gjennomsnitt utgjort omkring 3,6 millioner kroner årlig. Bilettinntektene falt fra 2016 til -16, men har siden tatt seg opp igjen. Sponsorinntektene har vist en fallende trend og lå i 2018 omlag 0,5 mill.kr. lavere enn i 2015.

Hedmark fylkeskommune er inne med husleiestøtte til teatret. I evalueringsperioden har husleia stått stille, men er økt fra 2019.

I henhold til styrets strategiplan for perioden 2015-2018 skulle teatret styrke sin økonomi i evalueringsperioden. Styrkingen skulle gjøres gjennom god økonomistyring, tydelig

dialog med departement og eiere, samt gjennom utvikling av prosjekter som kunne få ekstra tilskudd.

Teater Innlandet har hatt et årlig positivt driftsresultat for årene 2015, 2016 og 2017, mens teatret i 2018 fikk negativt driftsresultat. Underskuddet var planlagt etter ønske fra styret, som mente at egenkapitalen burde noe ned. Teatret har ved utgangen av 2018 en positiv egenkapital på om lag 11,7 millioner kroner.

Tabell 3-2 viser nøkkeltall for perioden.

Tabell 3-2 Nøkkeltall i 2015-2018

Teater Innlandet	2015	2016	2017	2018
Tilskudd Staten	28 809 000	29 355 000	29 860 000	30 514 500
Tilskudd fylkene	10 532 572	10 735 071	10 924 286	11 167 000
Billettinntekter	3 031 109	2 077 593	2 254 491	3 053 128
Andre inntekter	1 308 811	978 032	1 023 199	831 512
Sum driftsinntekter	43 681 492	43 145 696	44 061 976	45 566 140
Driftsresultat	314 565	15 631	1 565 642	-405 172
Antall årsverk	31	33	33	34

Kilde: Årsrapporter Teater Innlandet

Teateret har detaljert oversikt over alle kostnader og fører egne prosjektregnskap. I forbindelse med budsjetteringen lages det grovkalkyler for alle planlagte produksjoner i budsjettperioden, og hvert prosjekt får sitt eget detaljerte budsjett. Disse budsjettene og regnskapet på produksjonene avstemmes gjennom budsjettåret mot totalbudsjettet for produksjoner. Vi finner at den økonomiske styringen i evalueringsperioden har vært god.

Teatret er en arbeidsintensiv organisasjon hvor det er viktig med rett bemanning tilpasset produksjonsnivået. Bemanning på produksjoner og fast stab er gjennomgående tema på teatrets ledermøter. Ledelsen ved teatret mener at produksjonsnivået i dag er helt på grensen til hva teatret kan bære ut fra sine økonomiske rammer. Teatrets ledelse påpeker at selv om den økonomiske situasjonen er god, oppleves manglende pris- og lønnskompensasjon fra staten gjennom flere år som krevende. De økonomiske rammene har gjort det nødvendig å tenke nytt for å redusere kostnadene ved enkelte produksjoner. Det innebærer færre skuespillere på scenen, gjenbruk av scenografi og produksjoner uten levende musikk. Vårt inntrykk er at ressursutnyttelsen er høy ved teatret. Teatret er opptatt av å holde faste driftsutgifter så lave som mulig og kanalisere mest mulig av sine ressurser til produksjoner og kunstnerisk arbeid.

Teatret har i perioden arbeidet aktivt med å knytte seg til private samarbeidspartnere for økonomisk støtte, og fremhever det de oppfatter som et vellykket samarbeid med Sparebankstiftelsen Hedmark om gratisbilletter til skoleelever. De har også et samarbeid med Eidsiva og med OBOS om rabatterte billetter. Sparebank 1 Østlandet har de siste 3 årene støttet teatrets deltakelse på Hedda-dagene i Oslo. Ledelsen ved teateret oppfatter at arbeidet med privat sponsering er tidkrevende og at den økonomiske gevinsten ikke står i forhold til innsatsen. Ledelsen frykter også at Teater Innlandets sponsorarbeid kan gjøre det vanskeligere for andre aktører i regionen, som i større grad enn teatret er avhengig av støtte fra næringslivet.

På bakgrunn av tilgjengelig tallmateriale, teatrets egenevaluering og samtale med ledelse og ansatte vurderer evalueringsteamet at Teater Innlandet har sunn økonomisk drift og stor bevissthet knyttet til å utnytte teatrets ressurser så effektivt som mulig, og i tråd med teatrets målsettinger. Teatret har i evalueringsperioden opprettholdt et høyt

nivå på antall produksjoner og forestillinger. Målsettingen om å turnere i alle deler av regionen synes godt ivaretatt, og samarbeidet med lokale arrangører om markedsføring og gjennomføringsansvar er utvidet og forbedret.

Gitt teatrets store produksjonstakt og omfattende turnévirkosomhet i regionen fremstår teatrets egen grunnbemanning som riktig dimensjonert og sammensatt. Etter vår vurdering har teatret i evalueringsperioden aktivt søkt etter ressurseffektiverende tiltak i alle deler av sin virksomhet.

Teatrets sammensatte portefølje av egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill av både teater og dans fremstår for evalueringsteamet som både kunstnerisk og ressursmessig fordelaktig. Vi opplever at teatret er svært bevisst sin rolle som en stor og toneangivende kunstinstitusjon i regionen, og derfor også vektlegger at deres ressursbruk og -forvaltning skal oppleves som relevant for regionens publikum, og samtidig bidra til å støtte opp om regionens helhetlige kunst- og kulturliv. Det vurderes som positivt at teatret aktivt har søkt å utforske det ressursmessige potensialet som ligger i samarbeid med privat næringsliv i regionen.

3.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging

Teater Innlandet har som målsetting å formidle profesjonell scenekunst basert på egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill. Teatret utarbeider sitt kunstneriske program basert på kriteriene kunstnerisk kvalitet og regional relevans. Repertoaret søker å hensynta en kunstnerisk og ressursmessig balanse mellom egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill, og det gjøres en vurdering av hvordan forholdet mellom teater- og danseproduksjoner skal være.

Ledelsen ønsker å balansere porteføljen av forestillinger mellom det moderne og nyskapende og det mer tradisjonelle, vanligvis publikumsvennlige. Produksjonene skal gjerne ha en form for regional tilknytning og tema som er relevant for publikum.

Teatret har satt opp flere produksjoner med nyskrevet dramatik i evalueringsperioden. De ansatte ved teatret opplever at slik dramatik er motiverende å jobbe med, og ser det som sin oppgave å formidle nyskrevet materiale. De opplever imidlertid at nyskrevet dramatik er dyrt å iscenesette og at det er få støtteordninger som kan gi økonomiske bidrag til dette.

Samarbeid om co-produksjoner skal bidra til kunstnerisk mangfold i teatrets repertoar. Co-produksjoner anses dessuten som et viktig bidrag til å styrke regionens kunst- og kulturliv, gjennom å ansette eller støtte opp om prosjekter fra lokale, profesjonelle aktører.

Fra 2012 er det lagt inn et fast kunstnerisk sjekkpunkt i produksjonsprosessen hvor de som er ansvarlige på et gitt tidspunkt må gi en intern visning av oppsetningen. Ut fra denne visningen vurderes kunstnerisk retningsvalg, produksjonens fremdrift og eventuelle korrektive tiltak i fellesskap. Dette kunstneriske sjekkpunktet oppleves som viktig for produksjonenes fremdrift og kvalitet. Rutinen gjelder både egenproduksjoner og co-produksjoner.

I satsingen på dans har Teater Innlandet særlig fokusert på utviklingen av det regionale danse miljøet. Teatret har støttet og samarbeidet med blant andre Therese Slob (inkl. Ps:Dance) og Frikar (inkl. Fjell dansen) gjennom mange år, og de siste årene også med R.E.D. og Ella Fiskum. De har også samarbeidet med Panta Rei Danseteater og deres publikumsutviklingsprosjekt *TILT* over flere år. Teater Innlandet er hvert år også vertskap for *SiB - Skisser i bevegelse*, et prosjekt som årlig inviterer danse kunstnere til workshops

og utforskende samarbeid. I evalueringsperioden har teatret co-produsert i alt fem danseproduksjoner.

I noen grad tilpasser teatret sine oppsetninger til Riksteatret (RT). De har for eksempel valgt å ikke sette opp *Romeo og Julie* i 2019 fordi både Riksteatret og andre produserer forestillingen. Teatret har god kontakt med RT, men det har likevel hendt at RT-forestillinger og forestillinger i regi av Teater Innlandet har ligget for nært i innhold og tid, slik at det har kommet få publikummere til teatrets forestillinger.

3.6 Samarbeid med andre kulturaktører

Når det gjelder co-produksjoner ønsker teateret å stimulere til at det frie scenekunstheltet oppsøker dem med ideer og produksjoner. Samarbeidene oppstår gjennom en blanding av at de aktivt inviterer miljøer inn og at miljøer selv oppsøker dem. Det gjelder også DKS. Teater Innlandet ønsker å støtte selvstendige grupper ved å bidra med ideutvikling og bidra med å nå ut til ulike målgrupper via ulike plattformer. Teater Innlandet har en ambisjon om å være en raus co-produsent for det frie scenekunstheltet, og antall co-produksjoner har økt fra den forrige fireårsperioden. Det fremgår av teatrets tallmateriale at det har gjennomført 20 store og små co-produksjoner i løpet av evalueringsperioden.

Co-produksjonene gir teatret en viss grad økte tilskudd til egne produksjonsbudsjetter og bidrar slik til at teatret kan opprettholde en høy produksjonstakt. Ledelsen ved teateret understreker imidlertid er det den kunstneriske kapitalen som er det vesentlige tilskuddet og den viktigste motivasjonsfaktoren i ethvert samarbeid.

Teatret mottar mange henvendelser om co-produksjon og må løpende prioritere hvilke av disse det skal satse på. Teatret bidrar med svært ulike ressurser inn i de forskjellige prosjektene. Ressurser og innsats tilpasses den enkelte produksjon. Ledelsen er bevisst på at co-produksjonene krever tydelig forventningsavklaring mellom partene. Det er et mål at samarbeidet med selvstendige scenekunstgrupper skal bidra til å løfte hverandre frem.

De ansatte oppfatter at Teater Innlandet er en møteplass for utøvende scenekunstnere i regionen, selv om det er et begrenset antall regionen og derfor ikke veldig mange å samarbeide jevnlig med. Teateret samarbeider om co-produksjoner med regionale grupper og enkeltkunstnere. Mange låner også utstyr eller har enkeltarrangementer i samarbeid med teatret. For eksemplet kan teatret bistå med betaling for en koreograf for et kompani, og opplever at dette «kan være det lille ekstra for at ting skjer».

Når co-produksjonene er ferdigspilt på turné i teatrets regi gir teatret produksjonen til gruppene uten vederlag, slik at disse kan fortsette å spille forestillingene etter eget ønske utenfor regionen, og slik skaffe seg økte inntekter. Teatret har også hatt fire co-produksjoner med andre kunstinstitusjoner i perioden. Et eksempel er produksjonen «*Kim F*», hvor de samarbeidet med Den Nationale Scene i Bergen.

Teatret produserer ikke egne forestillinger for DKS, men har en åpen dør for samarbeid med de to DKS-organisasjonene i fylkene, Turnéorganisasjonen i Hedmark og Kulturmenyen i Oppland. Disse organisasjonene jobber uavhengig av hverandre og har ikke nødvendigvis sammenfallende behov og ønsker. Teatret har flest samarbeid med Turnéorganisasjonen, som aktivt utnytter de muligheter teatret signaliserer. Teater Innlandet produserer kun oppsetninger som DKS eller de andre turnéorganisasjonene selv ønsker å være med på, og dette er en forutsetning for samarbeidet. Ledelsen forteller at mange oppsetninger er skapt på denne måten og de aller fleste spilles flere år etter at de har avsluttet turné i deres distrikt. Dette gjelder for eksempel «*Kandisia*» (Flaaten Bjørk produksjoner), «*Jorda er klodens hud*» (Nina Ossavy), «*Opera Opaque*»

(Yngvild Aspeli) og «Du har stor mage» (Turnékompaniet). Det er viktig for teatret å finne en felles kunstnerisk visjon som alle parter ønsker å realisere.

Teater Innlandet reiser mye på turné og kan derfor i liten grad prioritere å kjøpe inn gjestespill til «hjemmescenen» i Hamar kulturhus. Selvstendige kompanier fra regionen, eller prosjekter som av ulike grunner kan sies å være relevante for regionen, får imidlertid tidvis låne teatrets scene og kan «spille for døra» i gitte tilfeller.

Teatret inviterer på workshops og faglig dialog en gang i året, i samarbeid med Norsk skuespillersenter.

Ledelsen forteller at teatret skal være et kompetansesenter for de teatertekniske fagområdene, og at de bidrar så langt det er mulig med rådgivning til scenekunstgrupper i Innlandet. De bidrar så langt det er mulig også til at eksterne miljøer kan ta i bruk verksteder og prøvefasilitetene på huset med stor grad av frihet.

Teater Innlandet ser på seg selv som en tilgjengelig og åpen dialogpartner for kulturmiljøet i regionen. Teatrets ledelse mener at teatret antakelig har hatt størst påvirkning på dansemiljøet i regionen, også på amatørnivå. Dette skyldes både strategisk satsing og ildsjeler i regionen som har vært viktige drivkrefter.

Evaluators oppfatter at samarbeidet med selvstendige grupper/kompanier i er godt. Det kan likevel problematiseres hvilken virkning institusjonens omfattende tilstedeværelse lokalt kan ha for gruppenes muligheter til å sette opp forestillinger. Teater Innlandet stiller med store ressurser overfor lokale arrangører og gir også lokale arrangører deler av billettinntektene, noe de selvstendige gruppene i mindre grad har mulighet til. Konsekvensen kan være at teatret utkonkurrerer selvstendige grupper på pris. Det skal samtidig sies at ledelsen ved teatret har vært bevisst på å ikke gi lokale arrangører for gode vilkår, gjennom at de selv må markedsføre forestillingen.

3.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur

Teater Innlandet driver et omfattende og bredt publikumsarbeid. På åpne teaterforestillinger er det typiske publikummet voksne damer. Ledelsen oppfatter denne gruppen som den viktigste og mest trofaste målgruppen de har.

Barn og unge nås først og fremst gjennom Den kulturelle skolesekken (DKS) og på familieforestillinger. Ledelsen opplever også at det er en økende interesse blant unge for danseforestillinger. De oppfatter likevel barn og unge som en utfordrende publikumsgruppe å nå med åpne teaterforestillinger.

I forbindelse med turnévirkosomheten er det er lagt ned et stort arbeid i å knytte gode kontakter til lokale kultur-, samfunns- og grendehus. I perioden som er evaluert har teateret hatt fokus på at lokale arrangører i større grad skal involveres i forestillingsavvikling og bidra med å trekke publikum til forestillingene. De lokale arrangørene er ansvarlig for billettsalget, og teatret samarbeider tett med dem om praktisk gjennomføring og markedsføring. Grendehusarrangørene får 60 prosent av inntektene fra forestillingen. Teatret er bevisst på at de ikke selv skal ha eneansvaret for forestillinger ute på turné, og opplever at arbeidet med å forankre produksjoner lokalt og tydeliggjøre lokale arrangørers eget ansvar, har bidratt til bedre publikumsoppslutning og ressursutnyttelse.

Teatret har ønsket å øke teaterinteressen og publikumstilfanget på steder hvor det normalt er lite publikum. Et helt nytt prosjekt som illustrerer dette er prosjektet «Zoom

INN»², hvor teatret konsentrerer seg særlig om fire geografiske steder hvor de skal ha forestillinger, barneprosjekter og samtaler med publikum for å øke interessen. Prosjektet skal også støtte det frie scenekunstmiljøet med ressurser i disse områdene.

For å nå ut til publikum har teateret satset stort på sosiale medier, blant annet ved å opprette en stilling som er dedikert til dette. Denne satsingen mener de har løftet dem både som regional og nasjonal aktør. Ansatte i markedsavdelingen har hatt kurs i filming og filmredigering og jobber for å holde seg oppdatert på trender og folks medievaner. Teatret jobber med en ny hjemmeside som skal være bedre tilpasset de ulike målgruppene.

Ledelsen ved teateret opplever at markedsføringsarbeidet har ført til at andre scenekunstinstitusjoner er blitt mer interessert i hva Teater Innlandet holder på med og hvordan de arbeider. De ansatte blir med jevne mellomrom spurt om å holde innlegg i ulike sammenhenger og opplever at de løftes fram som godt eksempel av nasjonale aktører, for eksempel Norsk Teater- og Orkesterforening (NTO).

De ansatte ved teatret erfarer at de har god kontakt med den lokale pressen. De opplever imidlertid at kritikerkompetansen blant lokale aktører til dels er mangelfull, og at de selv må ta en rolle for å formidle kunnskap om forestillingene i lokalavisene.

Teater Innlandets «hjemmescene» er tilgjengelig for publikum med fysiske handikap og er utstyrt med teleslynge. Teatret er i tillegg opptatt av fysisk tilrettelegging på alle spillesteder de besøker. Universell utforming er ikke mulig på hver arena, men de har med ramper for rullestoler, og har fokus på tilgjengelighet og sikkerhet for alle publikummere.

Utover dette jobber teatret for rabatterte billetter til for eksempel Røde Kors, for bruk på asylmottak og blant andre grupper med lav inntekt.

Teatrets samarbeid med Sparebankstiftelsen Hedmark bidrar til at rundt 2 000 barn og unge kan få gratisbilletter til teatrets forestillinger. Teatret samarbeider også med Obos og Eidsiva, som gir rabatterte billetter til sine medlemmer og kunder.

3.8 Teaterledelsens synspunkter på utviklingen (2015-2018)

3.8.1 Rammevilkår og organisasjon

Ledelsen opplever at Teater Innlandet fremdeles er en ung institusjon i regionen, som fortsatt er i en etableringsfase. Den fremhever at både de ytre rammene og de interne arbeidsprosessene har bedret seg i evalueringsperioden. Teatret har vokst i antall ansatte, og ledelsen oppfatter at organisasjonen er blitt mer profesjonalisert.

Det var en forutsetning for etableringen av Teater Innlandet at teatret skal være et regioneteater med «likeverdig tilbud» for befolkningen i Hedmark og Oppland. Helt fra planleggingsstadiet har derfor teatrets funksjon og forankring i de to fylkene vært gjenstand for massiv offentlig og politisk debatt. Dette har vært førende for hvordan teatret har utviklet seg og hvordan de har valgt å organisere virksomheten. Teatret har vært evaluert av Oppland fylkeskommune to ganger. Først ble det gjennomført en kvantitativ evaluering og deretter en kvalitativ evaluering. Organisasjonen oppfatter at

² Teatret fikk innvilget økte midler til prosjektet for 2019 under navnet Publikum i fokus.

den politiske diskusjonen om teatret har roet seg etter den kvalitative evalueringen, og at teatret i dag har større arbeidsro. Dette har blant annet medført at teatersjefen har fått mer tid til å bidra i produksjonene.

I enkelte situasjoner opplever ledelsen at det har vært manglende forståelse for hva et institusjonsteater er, og at den politiske styringen ikke har skjedd med tilstrekkelig armlengdes avstand til kunstneriske prosesser.

Teatret har tatt forutsetningen om likebehandling av Hedmark og Oppland alvorlig og lagt vekt på at teateret skal turnere på like mange steder i Oppland og Hedmark fylker hvert år. Etter hvert som teatret har knyttet seg til flere lokale kulturhus og grendehus rundt omkring i regionen har slik likebehandling blitt enklere å gjennomføre, og teatrets ledelse opplever at teatret er blitt godt forankret i begge fylker. De opplever en positiv utvikling om økt publikum i Oppland og at teatret i løpet av de siste fire årene har befestet sin posisjon som regionteatret for både Hedmark og Oppland. De opplever at politikere og media anerkjenner det arbeidet de har gjort for å bli «hele Innlandets teater» og at de nasjonalt høster anerkjennelse for det ansvar de har tatt som co-produsent for det frie scenekunstmiljøet og for dansekunsten spesielt.

Ledelsen opplever at Teater Innlandet er blitt en god modell på institusjonelt samarbeid i regionen og at de blir brukt som en modell til etterfølgelse for andre fylker og institusjoner.

På spørsmål om hvilke utfordringer eller hva den oppfatter har vært barrierer i perioden, svarer ledelsen at den ikke helt ser hva de skulle gjort annerledes. En utfordring som allikevel nevnes er svak publikumstilslutning i enkelte områder, for eksempel Gjøvik og Kongsvinger. Her har teatret et mål om å utvikle publikumstilfanget ytterligere i tiden som kommer.

3.8.2 Organisasjon

Generelt opplever de ansatte ved teatret at det har vært en positiv utvikling i alle ledd av produksjonsprosessen i perioden: planleggingsperiode, prøveperiode, forestillings-avvikling, salg og turnégjennomføring. Teatrets produsenter har hatt fokus på planlegging og prosesstyring, noe som har gitt dem større kontroll både på økonomi og kunstnerisk resultat.

Teater Innlandet har i dag én fast ansatt skuespiller, som også bidrar som kunstnerisk medskaper i organisasjonen. Ledelsen ser fordeler ved å ha enkelte faste ansatte skuespillere, men mener det er en risiko med et fast ansatt skuespillerensemble ved små teatre, ettersom det gir begrenset fleksibilitet.

Ledelsen ved teateret oppfatter at organisasjonen i all hovedsak har den kompetansen teatret trenger, men at de kunne vært tjent med flere teknikere. Teknisk stab består i dag av ti personer. Teatrets ledelse har i evalueringsperioden ikke prioritert flere faste ansettelser, men valgt å engasjere frilansere ved behov.

3.9 Kunstnerisk vurdering

3.9.1 Vilje

Teater Innlandet ønsker å være kjennetegnet av regional relevans, høy turnéaktivitet og raus holdning til co-produksjon med selvstendige kompanier. Det kunstneriske programmet vurderes ut fra kriterier som kunstnerisk kvalitet, regional relevans og tydelig gjennomføringssevne.

Teatret har utviklet visjonen «alle trenger et spark i sjelen». Visjonen forstås som at alt teatret produserer skal være noe mer enn ren underholdning. Visjonen brukes aktivt i produksjonene, ved at de involverte er bevisste og stiller seg spørsmålet «hvorfør gjør vi dette?», «oppnår vi noe mer enn underholdning?».

Vi finner at teaterledelsen er bevisste på at de ønsker å balansere porteføljen av forestillinger oppsetninger mellom det moderne og nyskapende og det mer tradisjonelle og publikumsvennlige. De er tydelige på at produksjonene skal ha regional tilknytning og være relevante for dem som bor i Hedmark og Oppland. Det innebærer at de har tatt bevisst valg om ikke å gjøre de smaleste oppsetningene eller forsøke å nå et internasjonalt publikum.

Ledelsen mener at teateret i en rekke produksjoner har vist vilje til å ta risiko og satse på nyskapende produksjoner. Noen eksempler som trekkes frem er «*Hedda Gabler*», blant annet fordi improvisasjon utgjorde en viktig del av forestillingen. I «*Solveigs andre sang*» kombinerte teateret et fotoprojekt med «*Peer Gynt*». Produksjonen ble gjort i samarbeid med NRK Radioteatret. Andre forestillinger som trekkes frem som delvis risikoprojekter er danseoppsetningen «*Grisebondens kunst*», «*Rekyl*», «*De elendige*» og enmannsoperaen «*Testosteron*».

Evalueringsgruppen har selv vært på forestillingen «*Gestr*», og opplevde den som ganske modig, både i formen og den abstrakte tematikken. Vi oppfatter at forestillingen evner å begeistre publikum og viser teatrets evne til mangfold og nyskapning.

Teatrets ledelse uttrykker at de noen ganger tar en kalkulert risiko ved å sette opp nyskapende oppsetninger på mindre spillesteder med begrenset publikumsgrunnlag. Teatret har hatt visninger med bare to betalende en kveld, men fremhever at en viktig del av å nå ut til mange er «også å spille for de få». Som de selv sier: «Hvem skal gjøre det om vi ikke gjør det?».

Teater Innlandet legger vekt på å være en tilgjengelig og åpen dialogpartner for kunst- og kulturmiljøet i regionen. Vi finner at teatret særlig har hatt påvirkning på dansemiljøet, også på amatørnivå, gjennom strategisk satsing og samarbeid med ildsjeler i regionen. Evalueringsteamet mener at satsingen på dans synes å være et godt eksempel på teatrets vilje til å utvikle scenekunsten i regionen. Danseproduksjonene fremstår sjangermessig varierte og av høy kvalitet.

Vår vurdering er at teatret utviser god rolleforståelse og at de har et balansert ønske om å formidle både lett tilgjengelig og mer krevende scenekunst. Fokuset på at produksjoner skal ha en lokal tilknytning vurderes som fornuftig, spesielt med tanke på at teatret turnerer såpass mye lokalt, og også i relasjon til den politiske diskusjonen om teatrets forankring.

Teatrets satsing på norsk samtidsdramatikk er gledelig og synes vellykket. Risikoviljen når det gjelder nyskapning oppfattes å være bevisst, men likevel kanskje noe begrenset. Dette bør kanskje ses på bakgrunn av at teatret har vært, og opplever fortsatt å være, i en etableringsfase, hvor det er viktig å utvikle publikummet og forankre institusjonen i regionen. En enda sterkere satsing på nyskapende oppsetninger i evalueringsperioden kunne resultere i liten publikumsoppslutning og vanskeliggjort det lokale samarbeidet i forbindelse med turnévirkomheten.

3.9.2 Evne

Vi finner at vektleggingen og evnen til samarbeid, særlig med selvstendige scenekunstgrupper, har bidratt til at teatrets produksjoner har blitt kvalitetsmessig bedre over tid.

Ledelsen ved teateret beskriver teatret som en arbeidsintensiv organisasjon hvor det er viktig med rett bemanning tilpasset det til enhver tid gjeldende aktivitetsnivået. De

økonomiske rammene har gjort det nødvendig å tenke nytt for å redusere kostnadene ved enkelte produksjoner. Det innebærer færre skuespillere på scenen, gjenbruk av scenografi og produksjoner uten levende musikk.

Det fremstår for evalueringsteamet som at noen av teatrets oppsetninger bærer et visst preg av økonomiske kompromisser, eksempelvis ved at store ensembleproduksjoner er kraftig nedskalert eller at scenografien har blitt svært enkel. Vi oppfatter at dette i noen tilfeller har gått ut over den kunstneriske kvaliteten. Teatret etterlater likevel et generelt inntrykk av at det evner å gjennomføre planlagte produksjoner og aktiviteter på en profesjonell og effektiv måte.

Ledelsen erfarer at det kan være utfordrende å rekruttere de skuespillerne eller instruktørene som de ønsker inn i sine produksjoner. De har erfaring med at disse ikke ønsker å miste andre oppdragsmuligheter, være seg på film, tv eller radio, som i stor grad forutsetter tilstedeværelse i eller nær Oslo. Det kan følgelig være vanskelig å få til et langvarig samarbeid med skuespillere som er attraktive. Ledelsen har derfor vært bevisste på å rekruttere og knytte til seg skuespillere som de oppfatter ønsker og kan bidra i produksjoner over tid. Evaluatør oppfatter at ledelsen utviser god forståelse for denne problematikken og at de klarer å kombinere strategiske og operative hensyn.

Teater Innlandet har ikke dramaturgiat eller kunstnerisk råd. Teaterledelsen forteller at de tidligere hadde avsatt ressurser i budsjettet til en dramaturg i 50 prosent stilling, men at de ikke har klart å rekruttere en ønsket person. De mener at en ansatt dramaturg kunne vært en «interessant ballspiller», men at andre ansatte bidrar på det dramaturgiske i dag og at behovet for dramaturg ikke lenger er til stede. Det understrekes likevel at frilans dramaturger tilknyttes den enkelte produksjon etter behov.

På spørsmål om hvorfor de har valgt å ikke ha kunstnerisk råd forteller ledelsen at de kunstneriske valgene diskuteres i ledelsen og den kunstnerisk avdelingen, slik at disse sammen utfyller en slik funksjon. Evalueringsteamet finner at teatret klarer å utnytte de interne ressursene på en god måte.

Teatersjefen fremstår for evalueringsteamet som en viktig person for utviklingen av teatret i evalueringsperioden. Hun har arbeidet aktivt for å forankre teatret som en regional institusjon, for å sikre kunstneriske produksjoner med høy kvalitet og for å bygge publikum i regionen.

Vi oppfatter at den kunstneriske forankringen i organisasjonen er god. Institusjonen er godt organisert, og har systemer og høy kompetanse som skal sikre at de ikke er avhengig av enkeltpersoner.

Gjennom hele teatrets levetid har det foregått et utviklingsarbeid med å knytte til seg lokale kulturhus og grendehus. Arbeidet med å forankre lokale aktører blant annet gjennom samarbeidsavtaler vurderes av oss som en fornuftig strategi som kan bidra langsiktig samarbeid og potensialet for å bygge publikum lokalt.

På teatret opplever de ansatte at produksjonslokalene er godt tilrettelagt for driften og at den tekniske kvaliteten er vesentlig forbedret etter at de flyttet inn i de nye lokalene. Totalt sett opplever ledelsen at flyttingen har bidratt til en profesjonalisering av hele produksjonsapparatet. Den har et godt samarbeid med kulturhusets eier og andre brukere. Teatret har ved ledig kapasitet lånt ut verksteder, prøvelokaler og scene til scenekunstgrupper og enkeltkunstnere som har hatt behov for fasiliteter til sin skapende virksomhet. Evalueringsteamet oppfatter fleksibiliteten overfor aktører som ønsker å ta i bruk teatrets fysiske lokaler som prisverdig.

3.9.3 Relevans

Teatret ønsker å være relevant for hele befolkningen. Inntrykket fra intervjuet med teatrets ledelse er at den lokale relevansen derfor vurderes og vektlegges nøye for hver produksjon. Lokal relevans kan gjøres synlig gjennom tematisk innhold eller gjennom å bruke skuespillerne fra regionen. Ledelsen er opptatt av at den lokale relevansen ikke skal gå på bekostning av kvaliteten eller være så smal at forestillingen ikke kunne vært spilt i for eksempel Oslo. Et eksempel på hvordan de knytter produksjoner til regional relevans er forestillingen «*Bør Børson*», der de falt ned på en løsning hvor de «oversatte» stykket til regionen, ved å plassere stykkets innhold, dialekt og omgivelser til Hedmark.

I oppsetningene sine har teatret også hatt fokus på ulike former for minoritetsproblematikk. To oppsetninger fremheves med en særlig relevant tematikk i denne sammenheng: «*Kim F*» og «*Hello*». I forbindelse med «*Kim F*» valgte teatret å samarbeide med FRI³ om å arrangere Skeiv salong, som belyste ulike sider av LHBTIQ-landskapet. Teatret ønsket på den måten å synliggjøre sin virksomhet blant mennesker som i utgangspunktet trolig ikke ville oppsøkt en forestilling på Teater Innlandet.

Teatret opplever at innvandrere er opptatt av teater som handler om dem eller har representanter for innvandrere på scenen, noe som var tilfellet i «*Hello*». Her formidlet tre dansere som har flyktet til Norge sin personlige historie gjennom tale og dans. Teatret opplevde at oppsetningen trakk nye publikumsgrupper til teatret, uten at det foreligger konkrete tall på dette.

Teatret samarbeider også med blant andre det samiske teatret Beivváš, og døveteatret Teater Manu, gjennom å tilrettelegge for gjestespill av deres oppsetninger og i co-produksjoner. Et eksempel på en produksjon med samisk innhold er forestillingen *Leahkit* som var produsert i samarbeid med Frikar og Beivváš. Gjestespillene har vært åpne forestillinger. Ledelsen erfarer at forestillingene har vært mest relevante for den samiske befolkningen og for døde og derfor ikke har trukket et stort allment publikum

Evalueringsteamet har stor forståelse for teatrets ønske om å gjøre sine oppsetninger mest mulig relevante for et lokalt publikum gjennom valg av tematikk og uttrykksformer som anses tilpasset regionale målgrupper. Vi stiller oss likevel spørsmålet om det som oppleves relevant i regionen er så forskjellig fra nasjonal og internasjonal relevans at lokale hensyn alltid må tas i repertoarplanleggingen. Faren er at relevansbegrepet kommer i konflikt med teatrets behov for og mål om et mangfoldig og variert programtilbud. Samtidig ser vi at teatret har produsert forestillinger hvor regional og nasjonal relevans henger godt sammen, så poenget skal ikke overdramatiseres. Eksempler er Mikkel Bygges «*Inntrengene*» om Afghanistanveteraner, «*Solveigs 2. sang*» og «*Reky*». Teatrets bevisste satsing på minoritetsproblematikk er prisverdig og de har gjennom satsingen løftet viktige samfunnsspørsmål og potensielt knyttet til seg nye publikumsgrupper.

Evalueringsteamet oppfatter at Teater Innlandet på mange måter har lyktes med å være relevante for publikum og profesjonelle, både lokalt, regionalt og nasjonalt. Gjennom turnévirksomheten og satsing på co-produksjoner har de gitt viktige bidrag til å bygge et miljø for scenekunst. Vi oppfatter at institusjonens tydelige regionale profil har vært avgjørende for institusjonens forankring, politiske og hos publikum, uten at det har stått i veien for at den kunstneriske produksjonen har vært relevant for publikum og aktører nasjonalt.

³ Foreningen for kjønns- og seksualitetsmangfold.

4 Turnéteatret i Trøndelag

Turnéteatret i Trøndelag (TiT) er et turnerende regionteater som har som formål å produsere og formidle profesjonell scenekunst til befolkningen i Trøndelag. Teatret ble grunnlagt ved etableringen av Nord-Trøndelag Teaterverksted i 1983, og fikk regionteaterstatus i 2008, da med navnet Nord-Trøndelag Teater. Teatret er et av landets yngste regionteatre. Det er en av fylkets sentrale produksjonsenheter for scenekunst, og skal drive rådgivende virksomhet mot aktører i kulturfeltet i regionen. Teatret har et spesielt ansvar for formidling av teater til barn og unge, og bistår med kompetanseheving i amatørteaterfeltet gjennom kurs og opplæring.

I forbindelse med sammenslåingen av Nord- og Sør-Trøndelag ved årsskiftet 2017/18 endret teatret navn til Turnéteatret i Trøndelag i 2017. Teatret flyttet inn i et nybygd teaterhus i Verdal samme år.

Turnéteatret er et aksjeselskap med Trøndelag fylkeskommune som eneste eier. Med fylkessammenslåingen ble teatrets vedtekter endret, og fylkeskommunen fastslo at turnevirksomheten i like stor grad skulle være rettet mot Sør-Trøndelag som mot Nord-Trøndelag.

4.1 Oppsummering

Med fylkessammenslåingen i Trøndelag skulle teaterets turnévirkosomhet i like stor grad gjelde for Sør-Trøndelag som for Nord-Trøndelag. Fylkeskommunen hadde ikke tidligere lagt dette inn i teaterets mandat. Vi finner at teatret frem til nå har lagt vekt på å holde turnéaktiviteten på et høyt nivå, men at dette har vært svært økonomisk krevende. Vi mener at teateret bør diskutere den pressede ressursituasjonen med sin eier Trøndelag fylkeskommune, for å få en forventningsavklaring.

Det nye teaterhuset har positivt påvirket mulighetene til kunstnerisk utvikling og gjort teatret langt mer synlig for befolkningen. Teaterhuset har dessuten gjort det lettere for teatret å samarbeide med lokale kulturaktører, og Turnéteatret har et utstrakt samarbeid med andre aktører i teaterfeltet, både kunstnerisk, kulturpolitisk og organisasjonsmessig. TiT har også hatt samarbeidsprosjekter med Dans i Trøndelag. Gjennom samarbeid på tvers av ulike kunstformer ønsker TiT å styrke scenekunstfeltet på et bredere plan. Teaterhuset er dessuten brukt aktivt til arrangementer som innebærer samarbeid med andre lokale og regionale aktører, blant annet regionalt næringsliv.

Vi har inntrykk av at TiT er et teater med store ambisjoner om å være en publikumsvennlig regional aktør, med både teater og dans på repertoaret. Flere av teatrets oppsetninger har en «Trøndelagsprofil» som har vært både kunstnerisk og publikumsmessig vellykkede prosjekter i perioden. Spørsmålet er likevel om denne satsingen på lokal tilhørighet kan bli noe ensidig. Det er videre vårt inntrykk at teatret har lyktes best med nyskaping og å utvide bredden av sceniske uttrykksformer når de har gjort co-produksjoner og samarbeid med frie sceniske miljøer.

Teatret har i evalueringsperioden hatt stor oppmerksomhet på innflytting i nytt hus og etablering av avtaler og turnérutiner for det tidligere Sør-Trøndelag fylke. Teatret har likevel klart å opprettholde et godt nivå på antall produksjoner og forestillinger i perioden. Samtidig er det gjennomført flere organisatoriske grep for å øke institusjonens ressursutnyttelse. Vi har et bestemt inntrykk av at teatret arbeider iherdig for å optimalisere bruken av sine tilgjengelige ressurser opp mot institusjonenes målsetting. Ledelsen har i perioden hatt sterkt fokus på hvordan teatrets nye rammebetingelser skal kunne utnyttes best mulig for kostnadseffektivitet og økte inntekter.

4.2 Produksjon og formidling

4.2.1 Mål og strategier

I teatrets strategiplan for 2015-2019 uttrykkes følgende overordnede mål:

Nord-Trøndelag Teater skal produsere forestillinger av høy kvalitet som formidles til folk der de er. Nord-Trøndelag teater skal også produsere forestillinger som forankrer teatret som egen scene. Teatret skal ha en egen samfunnsrolle ved å produsere teater som setter dagsorden, er i front, utfordrer, bekrefter, overrasker, er fremtidsrettet og skaper refleksjon.

I strategidokumentet er det videre formulert en rekke målsetninger for samfunnsoppdrag, for kunstneriske ambisjoner, som teaterfaglig aktør i regionen, som samarbeidspartner, innen egen organisasjon og økonomi og for synlighet. Det er blant annet et mål at teatret skal være en naturlig møteplass for teateropplevelser i folks nærmiljø, og et av tiltakene omfatter årlig besøk til alle kommunene og å øke besøksfrekvensen på hvert spillested. Videre vil teatret løfte frem ny regional dramatik og regionale kunstnere. Teatret skal tilby scenekunst som favner bredt og har høy kunstnerisk kvalitet.

Teatret har også som mål å koordinere og inspirere amatørteaterbevegelsen i regionen, herunder tilby kompetanseheving gjennom kurs og rådgivning og utleie av fagfolk, scener, teknisk utstyr, kostymer og rekvisitter. Amatørteatermiljøet i Verdal står sterkt, og det er viktig for teatret å dra veksler på og samarbeide med dette miljøet. Det er videre mål om å videreutvikle samarbeidet med Riksteatret og andre regionteatre med tanke på co-produksjoner og gjestespill. Teatret ønsker også å utarbeide en forretningsmodell for programmering av scener og bruk av produksjonslokaler. Det er et mål å utnytte ledig kapasitet og å sørge for økt inntjening. Teatret vil også samarbeide mer med lokalt næringsliv for å tilby pakkeløsninger i forbindelse med forestillinger.

I teatrets strategiplan for 2015-2019 vises det videre til at teatret ønsker å vri fokuset over på kvalitativ utvikling av alle virksomhetens områder. Dette begrunner teatret med at de i perioden 2011-2015 hadde et kvantitativt fokus på å øke aktivitet, publikumstall, samarbeid og synlighet, og at dette målet nærmest ble nådd.

4.2.2 Virksomheten

Teatret legger stor vekt på å være et turnerende teater, og har satt som mål å besøke alle kommuner i fylket i løpet av et år. Det er et sterkt ønske om at alle skal ha tilgang til forestillinger, og ledelsen ved teatret påpeker at de har muligheter til å dra til små steder som Riksteatret ikke drar til. Spillestedene varierer fra kulturhus til samfunnshus, skoler, bibliotek og idrettshaller. I tillegg har de årlig samarbeid med Den kulturelle skolesekken (DKS) og Den kulturelle spaserstokken (DKSS). Det er også en ambisjon om å tilby større grad av tilleggsopplevelser på turné. Her opplever imidlertid teatret at økonomien setter begrensninger for hvilket aktivitetsnivå det kan ha.

Før innflytting i nytt teaterhus i Verdal tilbød teatret i gjennomsnitt 15 produksjoner per år. Teatret flyttet i 2017 og satset dette året på samarbeidsproduksjoner for å avlaste eget produksjonsapparat. Dette året hadde teatret fire egenproduksjoner, sju co-produksjoner og fem gjestespill. Nytt hus gjør at teatret i tillegg til egne produksjoner kan sette opp flere samarbeidsproduksjoner og huse flere gjestespill. I 2018, første fulle år i nytt hus, tilbød teatret 24 ulike produksjoner.

Selv om antallet produksjoner har økt i perioden, har antallet forestillinger blitt redusert fra 375 i toppåret 2017 til 236 i 2018. 2017 var også et toppår publikumsmessig, med over 37 000 besøkende. Dette skyldes i stor grad teatrets samarbeidsproduksjon med

Musikk i Nord-Trøndelag om en musikkteaterforestilling som ble vist for alle grunnskoler i fylket. Produksjonen «æ sa at du sa» ble sett av hele 18 739 barn og unge det året.

Tabell 4-1 Egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill, 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Egenproduksjoner	5	4	4	7
Co-produksjoner	4	7	6	6
Gjestespill	6	3	6	11
Antall produksjoner	15	14	16	24
Antall forestillinger	148	248	375	236
Totalt publikum	15 756	23 723	37 491	28 951

Kilde: Årsrapporter og rapportering til KUD. Tallene viser ikke nødvendigvis kun nye produksjoner, men er basert på teatrets egenrapportering. F.eks. inngår «Snøhula» i egenproduksjoner både 2016 og 2017. Antallet produksjoner som oppgis av institusjonen varierer også.

4.3 Organisasjon og ledelse

Turnéteatret har en stab på 15 fast ansatte medarbeidere og i tillegg ansatte på lengre engasjementer. Totalt antall årsverk i 2018 var 23,5. Både antall fast ansatte og antall årsverk har økt i evalueringsperioden. Teatret har to kunstnerisk ansatte: teatersjefen og én skuespiller. Andre kunstneriske krefter engasjeres for kortere eller lengre perioder i forbindelse med teatrets egenproduksjoner og co-produksjoner. Nora Evensen er teatersjef. Hun ble ansatt i 2015 og går på en ny åremålsperiode høsten 2019.

Tabell 4-2 Årsverk og ansatte

	2015	2016	2017	2018
Antall fast ansatte	-	10	11	15
Antall årsverk	12,3	10	19	23,5

Teatret har ikke dramaturgiat eller kunstnerisk råd. Teatersjef oppfatter at det blir for omstendelig å organisere, men påpeker samtidig et savn etter større kunstnerisk fellesskap med tanke på å sikre bredere forankrede avgjørelser.

TiT har heller ikke en egen administrativ leder ved siden av teatersjefen. For å håndtere arbeidsomfanget er personalansvar og større ansvar for kostnadskontroll overført til avdelingslederne, samtidig med at det er innført nye økonomiske rutiner. Det er også gjort andre organisatoriske endringer, som å overføre en del sekretær oppgaver til markedsavdelingen. Tidligere sekretær har fått ny stillingstittel som økonomimedarbeider, og har fått større ansvar for økonomisk oppfølging i samarbeid med avdelingslederne og teatersjef.

Det er innført rutiner for å sikre et tett samarbeid mellom alle avdelinger i forbindelse med turnélegging. Disse tiltakene er gjort for å unngå utgiftene ved å ansette en administrativ leder, noe som ville påvirket teatrets budsjett i stor grad og redusert mulighetene for kunstnerisk aktivitet i kommende år.

Teatret har en relativt liten stab og kan styre innleie av andre ressurser etter behov i de enkelte produksjonene. Dette gir fleksibilitet, men også sårbarhet. Det har vært relativt

stor bruk av innleide ressurser både på teknisk avdeling og i produksjonsavdelingen for å kunne betjene de ulike produksjonene. Dette har også i perioder vært nødvendig for å dekke annen drift på huset. Alle ansatte deltar aktivt når det er arrangementer på huset, uavhengig av avdelingstilhørighet.

Lederne ved teatret uttrykker et ønske om å kunne ha flere ansatte på teknisk avdeling for bedre å kunne håndtere det som skjer mellom produksjonsperiodene, som blant annet vedlikehold av teknisk utstyr og scener samt support til arrangements- og utleieaktivitet i det nye huset. Teatret har nylig ansatt verkstedmedarbeider/scenetekniker for å ha en fast byggeteknisk/sveiseteknisk ressurs på teatret. Dette har ført til at de i langt større grad kan produsere scenografi in-house, noe som oppleves svært positivt.

Ledelsen ved turnéteatret opplever at de har gjort mye for å effektivisere produksjonsapparatet med tanke på å verne om kunstnerisk aktivitet. Det har vært et stort press på teatrets bemanning gjennom de siste par årene, og de påpeker at de fremdeles merker ettervirkningene av dette.

4.4 Økonomi

Teatret mottar både statlig og fylkeskommunalt driftstilskudd. Fra 2014 ble daværende Nord-Trøndelag Teater en del av statens funksjonsfordelingssystem, hvor staten og fylkeskommunen bidrar med henholdsvis 70 prosent og 30 prosent av den offentlige støtten til teatret.

Tilskuddet til teatret fra staten og fylket har økt med 1,2 millioner kroner i perioden 2015-2018, tilsvarende 5,9 prosent. Teatret anser økningen i offentlig tilskudd som svært beskjeden, gitt at teatret har fått utvidet sitt område for turnering til hele Trøndelag fylke, samt at utgiftene har økt i forbindelse med innflytting i nytt teaterhus. I 2018 mottok teatret et samlet offentlig tilskudd på 21,6 millioner kroner.

Billettinntektene har variert kraftig i perioden. Teatret har i tre av fire år i evalueringsperioden hatt negativt driftsresultat. I perioden er det satt større fokus på kostnadskontroll. Overordnet økonomistyring skjer primært gjennom at økonomimedarbeider og avdelingsledere ser på budsjett opp mot regnskapstall for hvert kvartal. Økonomiansvarlig samarbeider tett med teatersjef om budsjettering og økonomisk analyse

Tabell 4-3: Driftsinntekter og resultat i perioden 2015-2018

Turnéteatret	2015	2016	2017	2018
Tilskudd Staten	14 258 000	14 528 000	14 780 000	15 100 000
Tilskudd fylket	6 117 000	6 233 000	6 341 000	6 481 000
Andre tilskudd	0	0	300 000	2 711 000
Billettinntekter	2 110 000	1 205 000	2 763 000	1 776 000
Andre inntekter	245 000	657 000	1 275 000	1 221 000
Sum driftsinntekter	22 730 000	22 112 000	25 459 000	27 289 000
Driftsresultat	-972 000	511 000	-323 000	-401 000

Kilde: Årsrapporter og rapportering til KUD

Teatret har forbedret økonomisk rapportering til styret og jobber med å innføre forbedrede rutiner i både detaljert og overordnet økonomisk arbeid. Teatret har hatt god likviditet i perioden. I de tre årene hvor årsresultatet var negativt er dette fanget opp tidlig og forsøkt begrenset i så stor grad som mulig. Negativt resultat har vært dekket av

oppsparte midler. Teatret mener de har hatt god økonomisk oversikt til tross for negativt resultat. I 2017 var det budsjettert med et underskudd på 1 mill.kr. grunnet innflytting i nytt bygg. Resultatet ble 0,7 mill.kr. bedre.

Ressursutnyttelse og tilpasning til ny tilværelse i nytt bygg og utvidet turnéområde har vært grundig diskutert i styret. Teatersjef har også hatt konkrete arbeidsmøter med styreleder og nestleder for å kartlegge tilgjengelige ressurser og vurdere aktuelle tiltak for å bedre ressursutnyttelsen. Det er som beskrevet gjennomført flere organisatoriske tiltak for å begrense kostnadene.

Endringer i virksomheten

I flere tilskuddsbrev til fra staten til Nord-Trøndelag fylkeskommune er det vist til at Nord-Trøndelag teater skulle ha turnevirksomhet i både Nord og Sør-Trøndelag. Dette har imidlertid ikke blitt gjenspeilet i mandatet som Nord-Trøndelag fylkeskommune ga daværende Nord-Trøndelag teater. Dette ble først tatt inn i mandatet i forbindelse med fylkessammenslåingen. Turneteateret opplever dermed store endringer som følge av fylkessammenslåingen på sitt virkeområde.

Teatrets utvidede mandat i forbindelse med fylkessammenslåingen har vært økonomisk krevende, og i dag oppfatter teatret det som umulig å skulle gi et godt tilbud om turnévirksomhet i hele fylket innenfor eksisterende økonomiske rammer. Å holde turnévirksomheten på det nivået de har gjort har vært svært krevende og innebåret en stram prioritering av ressurser. Teatret har det siste året måttet begrense antall ganger de besøker kommunene, og opplever at sjeldnere besøk har ført til tydelige tilbakemeldinger fra kommunene om at de er savnet. Videre erfarer teatret at kommunesammenslåinger innen det nye fylket har resultert i at kommuner spør om de vil miste dem.

Vi har inntrykk av at teatret frem til nå har lagt vekt på å holde aktiviteten på et høyt nivå, men at begrensede økonomiske ressurser har direkte innvirkning på kunstnerisk produksjon og turnévirksomhet. I 2018 har antall produksjoner vært ganske høyt, men i 2019 planlegger de å sette opp færre, større og dyrere produksjoner. Det vil medføre mindre turnévirksomhet og færre forestillinger. Teatret oppfatter at de i denne situasjonen må velge mellom spillesteder og ikke kan ha hele fylket som nedslagsfelt. De må gjøre prioriteringer der de velger noen små og noen større kommuner. Teatret ønsker å være et tilbud som gir alle mulighet til å komme til teatret, og prioriteringer diskuteres hele tiden internt på teatret og med styret.

Vi mener det er åpenbart at teatrets pressede ressursituasjon er et tema styret bør diskutere inngående med sin eier, Trøndelag fylkeskommune, med tanke på en forventningsavklaring. Dersom det over tid oppleves at det er stort misforhold mellom teatrets oppdrag og de ressursene som stilles til disposisjon for å utføre oppdraget, vil dette selvsagt kunne få alvorlige konsekvenser for teatrets aktivitetsnivå og/eller kunstneriske kvalitet.

Evalueringsteamet opplever at teatret i evalueringsperioden naturlig nok har hatt stor oppmerksomhet knyttet til innflytting i nytt hus og etablering av avtaler og turnérutiner for det tidligere Sør-Trøndelag fylke. Teatret har likevel klart å opprettholde et godt nivå på antall produksjoner og forestillinger i perioden. At det samtidig er gjennomført flere organisatoriske grep for å øke institusjonens ressursutnyttelse og effektivitet står det stor respekt av.

Vi har et bestemt inntrykk av at teatret arbeider iherdig for å optimalisere bruken av sine tilgjengelige ressurser opp mot institusjonenes målsetting. Ledelsen har i perioden hatt sterkt fokus på hvordan teatrets nye rammebetingelser skal kunne utnyttes best mulig for kostnadseffektivitet og økte inntekter.

4.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging

De ansatte ved TiT ønsker at oppsetningene deres skal speile virkeligheten vi befinner oss i. Det ønsker samtidig å formidle lokal og nasjonal historie og å se ut i verden etter hva som rører seg i scenekunst andre steder i verden. Hva er nytt i formspråk og estetikk? Disse dimensjonene er utgangspunkt for det de omtaler som et tredelt profilarbeid i programmeringen: Historisk og lokalhistorisk forankring, hva skjer ute i den store verden og nyskaping, med spesiell satsning på barn og unge.

Det sies i egevalueringen at teatret ønsker å se tilbake, for å se om det ligger noe i historien som det kan ta videre, som en teaterscene gir spesielt godt rom for å formidle. Samtidig som det skapes produksjoner som treffer vår samtid. Teatret har stort uttalt fokus på at deres oppsetninger skal oppleves som relevante i sin samtid.

Når teatret planlegger repertoar legger de derfor vekt på å påta seg et samfunnsansvar gjennom å bygge opp forståelse for kunst hos publikum, og tilby teater av høy kvalitet. Det ønsker at forestillingene skal underholde og samtidig gi et refleksjonsrom. Teatret ønsker også å nå frem med nye uttrykk og ønsker ikke å satse på lettsolgte oppsetninger. Det skal være en balanse mellom å appellere til publikum og tilby nye uttrykk. Derfor satses det relativt regelmessig på nyskrevet dramatik og nyskapende produksjoner.

Teatret uttrykker at de er opptatt av at det politiske klimaet i Europa og verden for øvrig gjør teatret til en desto viktigere formidler av demokratiske verdier og et sunt og åpent refleksjonsrom. Dette er ledelsen bevisst på, og ønsker at det skal påvirke deres kunstneriske valg i videre virksomhet

Teatersjefen får mange innspill til produksjoner fra eksterne og egne ansatte, og samarbeider med ansatt skuespiller om aktuelle problemstillinger. Hun opplever at det er behov for å kommunisere tydeligere hvorfor teatret setter opp ulike produksjoner, og ønsker at begrunnelsene for de valgene som gjøres blir tydeliggjort bedre enn i dag.

Teatersjefen opplever at de kunstneriske ambisjonene i evalueringsperioden har vært større enn det de økonomiske rammene gir rom for. Dette har ført til færre store egenproduksjoner. Det gis uttrykk for at dersom teatret presses ytterligere på økonomiske rammer vil det kunne føre til at det er tvunget til å gå mer i retning av tradisjonelle satsninger.

TiT har i evalueringsperioden hatt et vidt spekter av oppsetninger hva gjelder tematikk og uttrykksform, og hatt produksjonssamarbeid med en rekke eksterne scenekunstnere og -institusjoner. Teatret har blant annet produsert ny dramatik for elever i grunnskolen som skal speile deres virkelighet, og hvor elever har deltatt i referansegrupper. Gjennom DKS har disse forestillingene blitt vist til store grupper barn og unge. Flere av produksjonene har internasjonale tema. En av samarbeidsproduksjonene i 2017 handlet om det å være på flukt, og ble som nevnt vist for samtlige elever i fylkets grunnskole. Produksjonen «*Lek for livet*» er basert på arbeidet til den internasjonale gruppen The Flying Seagull Project, som underholder barn i flyktingeleirer gjennom klovning og teater. Produksjonen har inkludering og integrering av utenforstående grupper som målsetning, og som en del av arbeidet med oppsetningen har TiT hatt verksteder med den lokale voksenopplæringen.

TiT har hatt samarbeid med Cirka Teater om forestillingen «*Garage*» som har vært en kunstnerisk suksess. Den vant Heddaprisen for beste scenografi i 2018 og forestillingen har turnert både nasjonalt og internasjonalt, og gjort teatret synlig på nye arenaer. Cirka Teater vil ha stykket på repertoaret i mange år fremover og TiT vil samarbeide videre med dem om markedsføring og synliggjøring av oppsetningen. Også produksjonen

«Aske» (nominert til Heddapris i 2015) var et samarbeid med Cirka Teater. Oppsetninger turnerer fortsatt internasjonalt

Oppsetningene «Elsa Laula» og «Tjiddjie» var basert på samisk historie og språk, med formidling både på norsk og samisk. I 2015 debuterte den unge regissøren Maren Elisabeth Bjørseth fra Stjørdal med oppsetningen «Folkehelsa», Carl Frode Tillers første skuespill. Ungdomsproduksjonen «Noob», om en konfiskert playstation og en far som ikke har peiling, opplevde teatret interesserte og aktiviserte både ungdom og foreldre.

TiT har også hatt prosjektet VerkStedScene, som innebar samarbeid med ungdomshuset Panzer og lokale skoler.

Teatret presenterer også danseproduksjoner i sitt repertoar og samarbeider med dansekompanier, som i tillegg til å få sine oppsetninger ut på turné kan nyte godt av teatrets lokaler og tekniske kompetanse i produksjonsperioden. Kompetansesenteret Dans i Trøndelag leier lokaler i det nye teaterhuset, og TiT og Dans i Trøndelag har intensjonsavtale om samproduksjon annethvert år. TiT opplever samarbeidet med Dans i Trøndelag som svært positivt. De to prosjektene de har hatt siste fire år har landet godt både samarbeidmessig og kunstnerisk, og har styrket tilgjengeligheten av scenekunst for et stort publikum. Sankthansnatt på Inderøen turnerte også i andre deler av landet enn Trøndelag. Gjennom samarbeid på tvers av ulike kunstformer ønsker TiT å styrke scenekunstheltet på et bredere plan.

At et institusjonsteater åpner for dans er nytt, og for utviklingen av scenekunstheltet kan det betraktes som viktig fordi det bidrar til å se scenekunstheltet som en helhet.

TiT gjennomfører interne evaluering av produksjoner som er avsluttet, men opplever at det er en utfordring å finne et godt tidspunkt for dette, da det kreative teamet oppløses med det samme turnéen er over. Teatrets egen evaluering av praktisk og kunstnerisk gjennomføring foregår kontinuerlig og får ofte direkte innvirkning på neste prosess. Egevalueringen finner sted både i ledergruppen, innenfor teamet som har vært tilknyttet den enkelte produksjon og teatret som helhet i forbindelse med plan- og internmøter.

4.6 Samarbeid med andre kulturaktører

Turnéteatret har over tid etablert et utstrakt samarbeid med andre kulturaktører i regionen, blant annet gjennom Kulturkvartalet Verdal, som er et fylkeskommunalt støttet prosjekt med formål å utnytte synergieffekter gjennom nærløkalisering av fire teatre/kulturinstitusjoner i Verdal: Nord Universitets skuespillerutdanning, Verdal kommunes kulturetat, Tindved kulturhage og TiT

På scenekunstheltet opplever TiT at de har et godt samarbeid både med andre profesjonelle scenekunstheltet og med det frie feltet.

TiT har et produksjons- og formidlingssamarbeid med øvrige profesjonelle scenekunstheltet i Trøndelag, som Rosendal Teater og Trøndelag Teater. TiT opplever at institusjonene utfyller hverandre på en god måte. Dialogen mellom Trøndelag Teater og Nord-Trøndelag Teater/Turneteateret i Trøndelag beskrives som nær og god. Det har vært gjennomført flere samarbeidsproduksjoner som har spilt både ved Trøndelag Teater og på turné. Frem til 2018 var turnévirkosmheten primært lagt til Nord-Trøndelag, men også med visninger på kulturhus i Sør-Trøndelag. Teateret oppfatter at Sør-Trøndelag har vært en del av turnéteaterets turnéområde over flere år, men ikke som et «likeverdig» prioritert område slik Nord-Trøndelag har vært.

Teatret har en rekke samproduksjoner med andre, både andre institusjonsteatre og aktører innenfor det selvstendige scenekunstheltet. Ledelsen understreker at de

oppfatter co-produksjoner som like viktige som egenproduksjoner. Det er både kunstnerisk inspirerende og det er økonomisk fordelaktig modell for alle parter

Det nye teaterhuset har gitt nye muligheter til å tilby lokaler og produksjonsbistand til andre scenekunstaktører, og de ansatte opplever at de i perioden i økende grad har samarbeidet med andre teatre og med uavhengige scenekunstgrupper. Tallene på egenproduksjoner, co-produksjoner og gjestespill i Tabell 4-1 viser at antall egenproduksjoner og gjestespill har økt i perioden, mens antallet co-produksjoner har vært stabilt i de tre siste årene i fireårsperioden. Det kan derfor se ut som at de ansatte opplever som bedre samarbeidsvilkår med andre teatre og selvstendige grupper først og fremst handler om bedre produksjonsforhold og om programmering av gjestespill. Så langt har nytt hus tilsynelatende ikke materialisert seg i flere co-produksjoner.

Teaterhuset er også blitt en arena for å ha kursing og kompetanseheving. De har blant annet hatt scenetreff og arrangørtreff i Trøndelag for det frie scenekunstheltet og for amatørteaterfeltet

4.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur

Vi oppfatter at Turnéteatret i Trøndelag - uavhengig av nytt, flott teaterhus i Verdal - prioriterer turnévirkosomhet svært høyt. De er svært opptatt av at alle innbyggerne i Trøndelag skal få mulighet til å se deres forestillinger. De ansatte understreker viktigheten av at teatrets fleksibilitet med hensyn til tekniske løsninger og forestillingsavvikling opprettholdes, slik at teatret kan møte spillesteder som tilbyr ulike tekniske forhold.

Ettersom TiT fra årsskiftet 2017/2018 har skullet dekke det tidligere Sør-Trøndelag i tillegg til Nord-Trøndelag har de lagt vekt på å ta kontakt med kommuner i sør for å etablere kontakt og avklare forventninger til arbeidsdeling. De har også reist rundt i kommunene i tidligere Sør-Trøndelag på befaring og hatt dialog med kommunene om hvor de bør spille. De har informert og invitert til arrangørtreff og utvekslet erfaringer. Teatret opplever at mottakelsen i de nye kommunene har vært positiv, men litt varierende og kanskje litt avventende. Reaksjonene er både personavhengig og avhengig av tilgjengelige ressurser i den enkelte kommune.

4.7.1 Publikum og publikumsbygging

Det er en erfaring ved teatret at den største publikumsgruppen deres er voksne i alderen 50-70 år. De ansatte er opptatte av å ikke ta dette publikummet for gitt, og ønsker å sette opp forestillinger som angår dem og gir dem noe nytt. Samtidig ønsker de å ha et spesielt fokus på barn og unge når de setter opp ny dramatik.

Teatret har laget en del lavterskeltiltak for å invitere lokalbefolkningen til teatret. Det er et stort og rikt amatørteaterliv i Verdal, men ledelsen erfarer at det likevel er en høy terskel for befolkningen å oppsøke profesjonelt teater. Teatret har samarbeidet med Verdal Teaterlag som har satt opp forestillinger på teaterhuset, de har også arrangert workshops sammen. Ledelsen tenker at teatret på denne måten får vist seg frem og blir kjent for flere publikumsgrupper, samtidig som potensielle publikumsgrupper blir kjent med teatret og dets virksomhet.

Turnéteatret har også samarbeidet med lokalt næringsliv og bibliotek om lavterskeltiltak, blant annet har de hatt bokbad, fotballdebatt og ølkveld i teatrets lokaler. Tanken er at

arrangement på teaterhuset som ikke er direkte knyttet til forestillinger vil bidra til at flere vil få innsyn i virksomheten og kanskje lettere ta turen til teatrets forestillinger senere

For å nå publikum er teatret opptatt av å få redaksjonell omtale i aviser. Teatret produserer materiale beregnet på digitale medier og de jobber med å heve kompetansen på SoMe, nyhetsbrev og søkemotoroptimalisering. De har utvidet markedsavdelingen med en stilling for å ivareta dette. Det er et mål å gjennomføre en publikumsundersøkelse i løpet av neste fireårsperiode, minimum en omnibus.

4.8 Teaterledelsens synspunkter på utviklingen (2015-2018)

Teatret har vært gjennom omfattende endringer de siste fire årene, med bygging av teaterhus, flytting, endring av navn og utvidelse av turnéområde og mandat. Disse endringene har medført at teatret har vært i, og fortsatt er i en overgangsperiode.

De ansatte ved TiT opplever at de står i en særstilling lokalt som både profesjonell scenekunstinstitusjon og turnerende teater. De anser at teatret er en viktig del av den kulturelle infrastrukturen som tilbyr av profesjonelt teater og dans i distriktene. Fylkessammenslåingen har medført at teatret gir et tilbud om forestillinger til langt flere innbyggere enn tidligere, men de opplever at de likevel har et utviklingspotensial i å nå enda flere publikummere på enda flere steder.

Turnéteatrets ledelse opplever at de styrer et teater i vekst, som har gode resultater parallelt med jevn høy kunstnerisk aktivitet.

4.8.1 Nytt teaterhus

De ansatte ved teatret erfarer at det nye teaterhuset positivt har påvirket mulighetene til kunstnerisk utvikling og gjort teatret langt mer synlig for befolkningen i nærområdet. Det nye bygget har gjort det mulig å gjennomføre hele produksjonsløpet av en oppsetning på ett sted før den sendes ut på turné. Teaterhuset har også gitt mulighet til å gi produksjonene et lengre liv fordi hver oppsetning kan vises flere ganger ved teatret enn tidligere.

Teaterhuset har også gitt bedre muligheter til å tilby publikum tilleggsopplevelser i forbindelse med forestillinger, som for eksempel debatter og ettersnakk. Teaterhuset er dessuten brukt aktivt til arrangementer som innebærer samarbeid med andre lokale og regionale aktører, blant annet regionalt næringsliv. Slike tilstelninger er både en inntektskilde og et tiltak for å nå andre grupper enn det publikumet de vanligvis når.

Det nye huset har åpnet for økte leieinntekter til teatret, som leier ut huset til en del lokale arrangementer og til Riksteatret. Samtidig har nytt hus medført betydelig økte utgifter for TiT. Det påpekes blant annet at husleien er firedoblet. Dette oppfattes som en stor utfordring som går utover den kunstneriske produksjonen. Mulighetene til å reise ut er blitt mindre, og teatret ønsker å prioritere kunstnerisk turnéaktivitet. Generelt har de siste årenes økte utgifter satt teatret i en svært presset situasjon når det gjelder å verne om kjernevirksomheten.

TiT har greid å øke egeninntektene i løpet av det første halvannet året i nytt bygg, men erfarer at dette er noe som det tar tid å bygge opp. I regnskapsrapporteringen til KUD fremkommer det at egeninntekter utenom billettinntekter økte fra 0,25 mill.kr. i 2015 til 1,3 mill.kr. i 2017, men falt litt til 1,2 mill.kr. i 2018. Mye av vekst fra 2016 til 2017 var knyttet til kafédriфт, utleie av lokaler og sponsorinntekter. Slik virksomhet krever samtidig ekstra innsats fra teatrets ansatte, som de ønsker i minst mulig grad skal gå ut over

kjerneaktiviteten. De uttrykker at dette er en krevende balansesituasjon, og de er forberedt på at dette forholdet vil kunne tilspisse seg ytterligere i årene fremover.

Teatret sier i egevalueringen at de opplever å ha utnyttet de nye mulighetene det nye teaterhuset har gitt i ganske stor grad, men ser samtidig at det er flere muligheter som ligger der: «Teatrets utviklingspotensial er større enn det vi klarer å utnytte per i dag, og prioritering av ressursbruk opp mot tilgjengelige midler er en strategisk vurdering vi står midt oppe i i dag.»

Det er en erfaring at aktivitet på teaterhuset har gjort TiT og teaterhuset tilgjengelig for et større og mer mangfoldig publikum. Det har vært et viktig element i publikumsbyggingen i 2018. Synlighet gjennom aktivitet på teaterhuset fører også til synlighet i regionen. Teatret opplever at de har god forankring i lokalmiljøet, men ønsker at Verdal kommune engasjerer seg mer aktivt og bidrar med mer økonomisk støtte til teatret. Teatret mener de gir kommunen mer enn de får tilbake.

Det er en opplevelse på huset at de fremstår tydeligere nå enn tidligere, gjennom blant annet å ha fått større fysisk avstand til Stiklestad Nasjonale Kultursenter, som de gjennom samlokalisering tidligere opplevde å bli forvekslet med i enkelte sammenhenger. De to institusjonene har en relasjon og et samarbeid, men partene har ulike mandater. Kultursenterets viktigste oppgave er formidlingen av historien til Olav den Hellige, og senteret tilbyr i tillegg til det årlige Stiklestadspelet også ulike former for kulturopplevelser og serveringstilbud rettet mot barn og unge, et voksent publikum og næringslivet. De to institusjonene har fra et publikumsståsted dermed enkelte tilgrensende aktivitetstilbud.

4.9 Kunstnerisk vurdering

4.9.1 Vilje

Ledelsen ved teatret gir uttrykk for at de har høye kunstneriske ambisjoner. Teatersjefen uttrykker at det er et samfunnsansvar å bygge opp forståelse av kunst hos folket, og teatret ønsker å finne en balanse mellom å presentere et krevende formspråk og samtidig ikke være vanskelig tilgjengelig. Deres oppfatning av samfunnsansvar er knyttet til et dannelsesansvar og innebærer en forståelse av teater og dans som tenkning og refleksjon.

Teatersjefen uttrykker at det er et ønske ved teatret å gi tilgang til kunstopplevelse, rom for refleksjon og underholdning, og å ikke gå på kompromiss mellom kvantitet og kvalitet, samtidig som de ikke lar alle faktorer være ukjente. Det er et mål å legge opp til en kombinasjon av kjent og ukjent i oppsetningene. Publikum bør få noe annet enn de forventer. Som et eksempel på dette vises det til at de har satt opp familieforestillingen «Noob» med en abstrakt scenografi og spilleelementer.

Etter vår vurdering er teatrets egne ambisjoner om å la seg inspirere av områdets historie godt ivaretatt gjennom flere produksjoner, som «Juvikfolke» og «Sankthansnatt på Inderøen». Bevisstheten om språkets originalitet og betydning i teatret er tydelig. Mesteparten av tekstteatret framføres på lokale dialekter og gjerne med skuespillere fra Trøndelag, innleid fra andre teatre. Vi finner også at flere av produksjonene har pedagogiske innhold og kommuniserer med publikum om verdien av kunst; som i «Kunst».

Etter vår vurdering har teatret et repertoar som på den ene siden treffer samtiden og lufter aktuelle problemstillinger som kommunikasjonsproblemer i familie («Snøhula» og «Noob»), men også mer tradisjonelt barneteater som «Reisen til julestjernen». Samtidig

opplever vi at estetikken ofte også er tradisjonell, og at trygge valg tilsynelatende prioriteres.

Nyskapning kommer best til syne i co-produksjoner med kunstnere utenfra, som «Garage» og «Sankthansnatt på Inderøen.» Her co-produserer teatret profesjonelt og den kunstneriske utviklingen i co-produksjonene tillates å være autonome prosesser.

Vi har inntrykk av at TiT er et teater med store ambisjoner om å være en publikumsvennlig regional aktør. Alle samarbeidene med blant annet lokale kunstnere; skuespillere, forfattere og folkemusikere gir bevissthet om egne krefter og muligheter. Samarbeidet med Dans i Trøndelag er et innovativt eksempel på samarbeid med en selvstendig produserende enhet.

Teatret har en sterk vilje om å være et teater for alle innbyggerne i Trøndelag. De legger vekt på å turnere med scenografi som i mange tilfeller kan være krevende å sette opp.

Samtidig er det et spørsmål om teatret har for store selvpålagte mål. Deres ambisjoner om å turnere i alle kommuner er svært krevende. De opplever at teatret et etterspurt, og det oppleves derfor svært vanskelig å redusere antall spillesteder, siden de har etablert et nettverk av større og mindre steder som forventer å få jevnlike besøk.

Men – selv om det ikke er realistisk å besøke alle kommunene i Trøndelag, bør teateret kunne tilby forestillinger av ulik størrelse innenfor en viss rekkevidde for alle akommunene og med en besøksfrekvens som gir tilbudet regelmessighet og grunnlag for å drive aktiv publikumsbygging.

4.9.2 Evne

I store deler av evalueringsperioden 2015-2018 har fylkessammenslåing og flytting til nytt teaterhus vært med på å prege Turnéteatrets virksomhet. Sammenslåingen av de to tidligere Trøndelagsfylkene representerte en omfattende endring i teatrets målsetting, ansvarsområde og nedslagsfelt. Etablering og flytting til nytt teaterhus på Verdal har gitt teatret et helt nytt og moderne fundament for dets virksomhet. I tillegg til ordinær produksjons- og turnévirkosomhet har teatret i evalueringsperioden derfor måttet bruke mye tid og ressurser på å forberede og håndtere disse grunnleggende endringene i sine rammebetingelser.

Evalueringsteamet har stor respekt og beundring for at TiT i denne krevende fasen har maktet å opprettholde sine produksjons- og turnéaktiviteter på et høyt nivå. Det vitner om en organisasjon med dyktige, dedikerte og arbeidsomme medarbeidere, som tar sitt oppdrag på største alvor, og er villige til å yte det store ekstra som skal til for å lykkes med sine målsettinger.

Vi har fått inntrykk av et teater med et personale som er preget av stor arbeidsmengde, entusiasme og profesjonalitet i hele organisasjonen. Teatersjefen sier selv at evnen i mange tilfeller er avhengig av hvem de knytter til seg som medarbeidere og samarbeidspartnere. Hun opplever stort sett at teatret er et attraktivt arbeidssted. De har nylig gjennomført omstruktureringer og må nå vurdere om teatret har den kompetansen de trenger for fremtiden. De har en liten stab som er relativt lite fleksibel, fordi den er bundet opp i kunstneriske produksjoner som turnerer.

Teatersjefen sier også at de i en periode hadde for høye ambisjoner om produksjonshyppighet. Det førte til at de måtte roe veldig ned en periode. Hun sier videre at hvis de skulle gjort noe annerledes måtte det være å ha noe lavere ambisjoner om antallet produksjoner.

Evalueringsteamet opplever teatrets ansatte som kompetente medarbeidere med god forståelse for teatrets virksomhet og hvilken rolle teatret skal ha, så vel som for egne oppgaver. Flere av de ansatte har vært ansatt lenge og har god kjennskap til lokalmiljøet

og de utfordringene teatret står overfor i nytt hus. De har høy kompetanse på turnévirksomhet og alt det innebærer av tekniske og administrative utfordringer.

Vi erfarer imidlertid at det er noe mer begrenset kunstnerisk kompetanse blant de fast ansatte. Teatersjefen har bred bakgrunn som både regissør og dramaturg, men med bare en annen kunstner ansatt (én skuespiller), og ikke noe kunstnerisk råd, virker det som om det hviler litt mye ansvar for det kunstneriske uttrykket og programmet på henne. Hun er også ansvarlig for å gi skuespilleren interessante oppgaver og for at han skal få mulighet til å utvikle seg. Som modell virker denne løsningen med kunstnerisk personale begrensende for idetilfang og er svært personavhengig.

TiT samarbeider med ulike aktører i det uavhengige feltet, som for eksempel Cirka Teater som ved oppsetningen «Garage» har stått for en av teatrets største suksesser de siste årene. Vi tror det finnes et større potensial for slike samarbeid i fremtiden, blant annet gjennom at de flotte lokalene teatret disponerer bør være attraktive også for grupperinger og enkeltkunstnere i det uavhengige scenekunst feltet.

TiT opplever at de er i en svært vanskelig og presset økonomisk situasjon. De har fått økt ansvar gjennom fylkessammenslåingen og et nytt dyrt hus, men ikke økte ressurser. Det har vært merkbart i både den skriftlige egevalueringen og i vårt møte med teatret at denne situasjonen er vanskelig å takle. Etter vår vurdering er det en fare for at dette på sikt går utover målene teatret setter seg, og at de blir defensive i programlegging og produksjoner. Ikke minst kan dette bety at oppsetningene blir mindre, og at det satses på flere monologer/solooppsetninger. I perioden vi evaluerer har TiT også laget flere større forestillinger, som «Juvikfolket» med fem skuespillere, men vi ser at det også er flere monologer. Monologer er i seg selv ikke uinteressante, men det blir fort kjedelig og ensformig teater hvis denne uttrykksformen i for stor grad skal dominere teatrets repertoar.

4.9.3 Relevans

Evalueringsteamet finner at relevans var et viktig begrep for TiT. Det var likevel litt vanskelig for oss å få helt grep om hva de selv mener er relevant og hvilke faktorer som bidrar til å gi grepet innhold.

De ansatte sier i samtalen med oss at de opplever at tilbakemeldinger fra publikum viser at de er relevante. De blir omtalte og får vanligvis anmeldelser i regionale aviser som Trønder-Avisa og Adresseavisen. De omtales også av Periskop, som er et nett-tidsskrift om kunst for barn og unge.

Vår vurdering er at de ansatte ved TiT er gode til å tenke ut hva som kan nå det mangefasetterte og brede publikummet de treffer på turné i Trøndelag. Flere av teatrets oppsetninger med «Trøndelagsprofil» har åpenbart vært både kunstnerisk og publikumsmessig vellykkede prosjekter i perioden.

Spørsmålet er likevel om denne satsingen på lokal tilhørighet kan innebære et i overkant ensidig program med Trøndelagstematikk. Med noen hederlige unntak synes denne delen av teatrets repertoar generelt å dominere over teatrets ambisjon om at teatertilbudet de gir også skal være nyskapende og vise hva som rører seg i scenekunst andre steder i verden, og presentere nye formspråk og ny estetikk.

Det er vårt inntrykk at teatret lykkes best med å utvide bredden av sceniske uttrykksformer når det gjør co-produksjoner og samarbeid med selvstendige sceniske miljøer. Det vellykkede samarbeidet med Cirka Teater er et eksempel på dette.

Vi forstår imidlertid at teatret i evalueringsperioden har lagt ned mye arbeid i å etablere et nytt publikum til sitt teatertilbud, i en fylkesregion hvor teatrets virksomhet ikke er kjent fra før, samtidig som eksisterende publikum i nordre deler av det nye fylket er forsøkt

oprettholdt og styrket. En synlig «Trøndelagsprofil» kan i denne sammenhengen virke forståelig og fornuftig for å rekruttere nye tilhengere.

5 Carte Blanche

Carte Blanche (CB) er Norges nasjonale kompani for samtidsdans og har som mål å være forløper for innovasjon, presentasjon og utvikling av samtidsdans, både i Norge og i utlandet. CB ble etablert i 1989, og har base i Bergen. Kompaniet turnerer i Norge og i utlandet.

Kompaniet holder til i Studio Bergen, som rommer både produksjonslokaler, kontorfasiliteter og hjemmescene for kompaniet. De flyttet inn i Studio Bergen etter at de flyttet ut av Danseteateret i 2003. Mellom 2003 og fram til 2008 hadde kompaniet hjemmescene i BIT Teatergarasjen, og har i perioden etter rivningen av Teatergarasjen i 2008 benyttet det største prøvestudioet i Studio Bergen som hjemmescene. Carte Blanche og BIT Teatergarasjen venter nå på å flytte inn i nye lokaler i Sentralbadet. Antatt innflyttingsdato er per nå 2022.

Carte Blanche AS eies og finansieres av Kulturdepartementet (70 prosent), Hordaland Fylkeskommune (15 prosent) og Bergen Kommune (15 prosent).

CB oppfatter at de har et nasjonalt og regionalt ansvar for å formidle samtidsdans til et mangfoldig publikum, og å bidra til å utvikle kunnskap om norsk samtidsdans internasjonalt gjennom å arbeide for internasjonal tilstedeværelse og anerkjennelse.

5.1 Oppsummering

CB har i perioden som er evaluert vært gjennom en strategisk og operativ omveltning. Teatersjefen som ble ansatt i 2014 ønsket å fornye institusjonen gjennom å utvikle en ny kunstnerisk retning, etablere nye produksjonsprosesser og nye måter å kommunisere med publikum på. Teatersjefen oppfattet at mye av den nyskapende dansekonsten skjedde utenfor institusjonene og ønsket at CB som institusjon i større grad skulle bidra til å videreutvikle det frie dansefeltet, blant annet gjennom flere samarbeid, kortere produksjonsperioder og større mobilitet.

Vi oppfatter at ansettelsen av den nye teatersjefen var et bevisst strategisk valg for å utfordre institusjonen og videreutvikle CB. Teatersjefens forankring av sine ideer i organisasjonen fremstår imidlertid som svak, noe som har medført intern motstand og støy i teatersjefperioden, både kunstnerisk og organisatorisk. Vi oppfatter likevel at institusjonen har utvist vilje og evne til å operasjonalisere teatersjefens til dels radikale visjon. Dette har resultert i økt bevissthet om produksjonsprosesser og bedre kunstnerisk forankring og diskusjon internt i organisasjonen, og representerer dermed en fornyelse av CB i perioden. Organisasjonen uttrykker i dag at endringene i produksjonsmetodikk og kunstnerisk profil og forankring har vært viktige, riktige og nødvendige.

CB har hatt en betydelig reduksjon i publikumstall på 43 prosent i perioden som evalueres sammenlignet med den foregående fireårsperioden. Carte Blanche har også gjennomgående hatt færre forestillinger i evalueringsperioden sammenlignet med tidligere. Reduksjonene skyldes delvis at CB mistet avtale med Den kulturelle skolesekken i Østfold i 2015, færre DKS forestillinger i andre deler av landet og færre internasjonale gjestespill.

Vi mener likevel at CB er opptatt av effektiv ressursutnyttelse i alle deler av organisasjonen og er opptatt av å fylle sitt mandat og sine målsettinger. For evalueringsteamet fremstår det som ganske klart at CB perioden 2015-2018 har hatt et hovedfokus på at kompaniets overordnede kunstneriske relevans best kan styrkes gjennom endrede interne prosesser og relasjoner. Teatersjefens uttalte tankegang har vært at bedret relevans i arbeidet med kunstnerisk planlegging og produksjon også vil

lede til styrket relevans med hensyn til publikum og omverdenen for øvrig. Dette primært innadrettede arbeidet har tilsynelatende resultert i en styrket og mer fleksibel organisasjon og arbeidsprosess, men så langt samtidig gitt negative utslag i vanlige målbare parametere som antall forestillinger og publikumsbesøk.

5.2 Produksjon og formidling

5.2.1 Mål og strategier

Carte Blanches vedtekter slår fast at kompaniets formål er å:

- *utvikle og formidle samtidsdans og annen beslektet virksomhet.*

Som nasjonalt kompani for samtidsdans skal institusjonen produsere og presentere forestillinger av høyeste kvalitet, laget av norske og internasjonale såvel som av anerkjente og nye koreografer innen samtidsdans.

Kompaniet har et nasjonalt og regionalt ansvar for å formidle samtidsdans til et mangfoldig publikum og samtidig bidra til å utvikle kunnskapen om norsk samtidsdans internasjonalt.

Kompaniet har i sitt strategidokument for 2015-2018 videre slått fast at institusjonens hovedmål er at:

- Carte Blanche skal være et av Europas mest særegne og banebrytende repertoarkompani innen samtidsdans.

5.3 Virksomheten

Carte Blanche er et turné- og repertoarkompani med et ensemble på 12-15 dansere som turnerer med flere ulike produksjoner hvert år, både nasjonalt og internasjonalt. Kompaniet har som mål å vise gjennomsnittlig 60-70 forestillinger per år, hvor 1/3 av forestillingene i Bergen, 1/3 på turné i Norge og 1/3 på turné og som gjestespill i andre land. Hver sesong produseres to til tre nye oppsetninger i samarbeid med ulike koreografer, vanligvis med premiere i februar og mai. Repertoaret består av nye egenproduksjoner og co-produksjoner. Når en produksjon er ferdigstilt beholdes den normalt i kompaniets repertoarportefølje i tre år, slik at kompaniet til enhver tid har seks til ni produksjoner å tilby sitt publikum.

Som kunstnerisk ansvarlig henter teatersjefen for hver produksjon inn koreografer og kunstneriske team som vedkommende ønsker skal arbeide med det faste ensemblet. Det har ikke vært noen tradisjon ved CB at teatersjefen selv har koreografert, men i evalueringsperioden har teatersjefen selv koreografert én hovedproduksjon og to sideproduksjoner.

Antall forestillinger har i den siste fireårsperioden vært mellom 72 og 101 i året. Det er en samlet nedgang på 20 prosent sammenlignet med den foregående fireårsperioden. De totale publikumstallene i perioden har variert mellom 12 197 og 19 802, en gjennomsnittlig nedgang med 11 668 personer i året, tilsvarende 43 prosent, sammenlignet med den foregående fireårsperioden.

Tabell 5-1: Antall forestillinger og totalt publikum 2011-2018

År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall forestillinger	116	85	101	127	101	72	96	73
Totalt publikum	29 687	27 233	27 022	23 425	19 802	12 392	16 304	12 197

Nedgangen i antall forestillinger og publikum skyldes omlegging i produksjonen, langt færre internasjonale gjestespill og færre DKS-forestillinger. Carte Blanche fikk i 2016 flere avslag på søknader om DKS-forestillinger i forbindelse med turnévirkomheten. CB hadde en treårig avtale med DKS Østfold som utløp i 2015.

Utover dette arrangerer CB også workshoper og andre åpne arrangementer som før- og ettersnakk eller åpne prøver. Totalt har tilleggsarrangementer utgjort mellom 3 og 7 prosent av publikumsantallet i evalueringsperioden.⁴

5.4 Organisasjon og ledelse

CB ser seg selv som et internasjonalt kompani, og de ansatte har bakgrunn fra en rekke ulike land. Produksjonene inkluderer også ulike internasjonale kunstneriske team på midlertidig basis. Hooman Sharifi var teatersjef og kunstnerisk leder i perioden august 2014 til juli 2018. Annabelle Bonnéry er teatersjef fra august 2018.

Kompaniet har administrative, tekniske og kunstneriske faste ansatte medarbeidere, samt et eget helseteam. De kjøper i tillegg enkelte administrative og tekniske tjenester eksternt. Kompaniet besto i 2018 av 14 danseårsverk, inkludert to aspirantstillinger. I 2018 hadde institusjonen totalt 34 årsverk, fordelt på 30 faste ansatte, samt innleide gjestekunstnere og innleie av ulike teknisk kompetanse.

CB har i evalueringsperioden vært gjennom et markant og grunnleggende kunstnerisk skifte, som har handlet om «hvordan vi jobber og hvordan vi tenker». En sentral del av skiftet handlet om å fjerne skillet mellom den kunstneriske produksjonen og organisasjonen for øvrig. Selv om dagens ledelse ved teateret oppfatter at den tidligere teatersjefen hadde en klar idé om hva CB skulle være, oppfattet de at det var vanskelig for organisasjonen fullt ut å operasjonalisere teatersjefens visjon.

Et organisatorisk grep i senere tid har vært å dele opp ansvaret for produksjon og turné, med en plan- og produksjonssjef og en turnésjef. Denne endringen ble iverksatt i løpet av 2018 og oppfattes å gi mer målrettet og fokusert arbeid for nye produksjoner og gjenopptakelse av tidligere produksjoner, samt for utviklingen av både den nasjonale og den internasjonale turnévirkomheten.

Samarbeidet med styret oppfattes i stor grad som godt. Det fremheves blant annet at styret er flinke til å lytte til organisasjonens ønsker og behov. Styret er oppnevnt politisk og består i hovedsak av personer med politisk bakgrunn. Teatersjefen i evalueringsperioden opplever at den politiske tyngden i styret fungerer godt, blant annet fordi han har inntrykk av at de ser institusjonen som en del av samfunnet og at styret «vil noe». Teatersjefen oppfatter at styret forsto hans «politiske prosjekt». Slik vi vurderer det,

⁴ Med unntak i 2017, hvor Festspillåpningen på Torgallmenningen som alene sto for 4800 publikummere.

var ansettelsen av teatersjefen nettopp et eksempel på en slik vilje til å utfordre og videreutvikle CB, både som organisasjon og med tanke på det kunstneriske uttrykket.

Det rettes likevel kritikk fra enkelte i det kunstneriske personalet mot at styret i for liten grad består av representanter med kunstfaglig bakgrunn. Det er en oppfatning at kompetanse på kunstfaglige problemstillinger er viktig når det skal tas beslutninger på vegne av en kunsterisk institusjon. Evalueringsutvalget har klart inntrykk av at styret for CB i evalueringsperioden praktiserte prinsippet om armlengdes avstand til institusjonens kunstneriske virksomhet på en god måte.

Økonomi

Tabell 5-2 viser nøkkeltall for evalueringsperioden. Av det offentlige tilskuddet til CB kommer 70 prosent fra Staten, 15 prosent fra fylkeskommunen og 15 prosent fra kommunen. Det totale offentlige tilskuddet utgjør årlig i overkant av 90 prosent av samlede driftsinntekter. Resterende inntekter kommer fra billetter og forestillingssalg, andre tilskudd, samt noen andre inntekter. Inntektene fra billettsalg gikk ned i 2016 og 2017, men steg igjen i 2018.

Driftsresultatet har variert en del i perioden. Overskuddet i 2015 og 2016 skyldes først og fremst lavere utgifter til produksjon, som følge av at teatersjefen koreograferte selv og brukte små kunstneriske team. Det negative driftsresultatet for 2018 skyldes til dels lavere inntekter som følge av færre utenlandske forestillinger og DKS-forestillinger, samt høyere kostnader knyttet til vikarer som følge av foreldrepermisjon og sykemelding.

Tabell 5-2 Nøkkeltall Carte Blanche (2015-2018)

	2015	2016	2017	2018
Tilskudd Staten	25 554 000	26 039 000	26 500 000	27 080 000
Tilskudd fylket	5 474 900	5 578 900	5 708 000	5 803 000
Tilskudd kommune	5 476 000	5 580 000	5 679 400	5 804 000
Andre tilskudd	325 897	100 000	402 181	146 546
Billettinntekter og salg	2 607 083	1 212 113	1 291 598	2 277 380
Andre inntekter	305 064	232 654	483 386	147 780
Sum driftsinntekter	39 742 944	38 742 667	39 707 125	41 258 706
Driftsresultat	1 645 828	1 340 380	357 440	-685 548
Antall fast ansatte	30,0	30,0	30,0	30,0

Ledelsen for CB erfarer at ABE-reformen har ført til kutt i organisasjonens virksomhet.⁵ De gjør en prioritering av hvilke ressurser som legges i produksjonene, noe som blant annet innebærer at CB ikke har full scenografi for alle produksjoner. Ledelsen har uttrykt overfor eierne at for at CB skal kunne oppfylle sitt mandat må institusjonen tilføres flere ressurser. De opplever at den økonomiske situasjonen vil innebære mindre fleksibilitet og muligens færre produksjoner i fremtiden.

Egenkapitalen oppleves som god, men er per i dag primært satt av til investeringer og flytting til Sentralbadet. Ledelsen for CB opplever at egenkapitalen gir dem mulighet til å håndtere og jobbe konstruktivt i forbindelse med flyttingen, men har ennå ikke oversikt over hvilken økonomisk situasjon som vil møte dem i det nye bygget.

⁵ Avbyråkratiserings- og effektivitetsreformen (ABE) har til hensikt å bidra til effektivisering av offentlige virksomheter. Ble innført fra budsjettåret 2015.

Carte Blanche har i evalueringsperioden gjennomgående hatt færre forestillinger, færre internasjonale gjestespill og lavere publikumsoppslutning enn i foregående fireårsperiode. Alle disse forholdene kan i vesentlig grad tilskrives den omleggingen av institusjonens visjon og virksomhet som teatersjefen introduserte. I tillegg var bortfallet av DKS-forestillinger og internasjonal agent svært merkbart. Kompaniets samlede ressurstilgang har i samme periode vært opprettholdt på noenlunde samme nivå som tidligere perioder.

Basert på målbare tall for CBs utadrettede virksomhet fremstår derfor ressursutnyttelsen å ha blitt vesentlig svekket i evalueringsperioden. Det er klare tegn på at kompaniets interne endringsprosesser, og konsekvensene av disse, har hatt som resultat at den utadrettede virksomheten ikke har blitt opprettholdt på «vanlig nivå» og at tilgjengeligheten til deres produksjoner derfor ble redusert.

Evalueringsteamet sitter likevel med et bestemt inntrykk av at CB er opptatt av effektiv ressursutnyttelse i alle deler av organisasjonen og er opptatt av å fylle sitt mandat og sine målsettinger. Det er rimelig å se på de betydelige investeringene som i evalueringsperioden ble gjort i kunstneriske, kontekstuelle, produksjonstekniske, kommunikative og organisatoriske rutiner og prosesser som nyttige, og kanskje nødvendige, investeringer med tanke på en mer effektiv og målrettet fremtidig virksomhet. Vi oppfatter at dette arbeidet har styrket organisasjonen fordi det har gitt kompetanse, forankring og samarbeidsrelasjoner som gjør organisasjonen mer robust.

5.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging

Da Hooman Sharifi i 2014 søkte stillingen som teatersjef og kunstnerisk leder av Carte Blanche var det med utgangspunkt i at han ønsket å tilføre CB en fundamental endring av estetikk og «måte å tenke på». Det frie dansefeltet hadde vokst seg større og etter hans oppfatning hadde ikke CB hengt med på utviklingen i dansefeltet. Han mente at kompaniet hadde et «språk hvor de snakket om seg selv som et aksjeselskap», og at de «ikke egnede å se konteksten de jobbet i». Blant annet var han opptatt av at kompaniet brukte tid og krefter på å sammenligne seg med andre, i stedet for å bruke de store kunstneriske ressursene på å være nyskapende og unike. Han ønsket også at CB i større grad skulle ta en rolle som støtte for hele danse miljøet. Teatersjefen hadde erfaring fra å organisere og administrere eget kompani, men liten erfaring fra å jobbe i en institusjon. Han ønsket å endre kulturen i hele organisasjonen.

Som teatersjef ønsket han også at CB skulle ha flere og hyppigere produksjoner. Han ønsket å endre prosessene slik at produksjonsmetodikken og den kunstneriske virksomheten skulle henge mer sammen. Han opplevde også at Carte Blanche i for stor grad brukte koreografer som allerede var populære andre steder, og ønsket i stedet nye kunstnere inn.

Den strategiske og organisatoriske omveltningen teatersjefen introduserte førte til store konflikter internt. Den kunstneriske forandringen for danserne innebar å gå vekk fra det tekniske og estetiske. De skulle heller stille seg spørsmålet: «Hva er verdien dansen skal formidle?» «Hvordan kan dansen brukes til å forstå rammene for viktige samfunnsproblemer?»

Teatersjefen ønsket at dansen skulle være jordnær, konkret, følbart og tilgjengelig. Han ønsket å formidle dans som alle kunne få eierskap til og mene noe om. Begrunnelsen for at det estetisk/tekniske skulle tones ned var at slike ferdigheter var det minste man kunne forvente av et profesjonelt danseensemble på CBs nivå.

Carte Blanches kunstneriske virksomhet har i evalueringsperioden vært sterkt preget av teatersjefens gjennomgripende prosess for å endre kompaniets grunnleggende organisatoriske ansvarsinndeling, produksjonsmetoder og kunstneriske estetikk. Perioden utfordret ensemblet og institusjonen som sådan. I ettertid oppsummeres I perioden som utviklende, nyskapende og nødvendig. Organisasjonen uttrykker at endringene i produksjonsmetodikk og kunstnerisk profil og forankring har løftet den kunstneriske kvaliteten. Store deler av organisasjonen er blitt bevisstgjort sin rolle i den kunstneriske produksjonen.

5.6 Samarbeid med andre kulturaktører

CB har i perioden samarbeidet med en rekke scenekunstaktører. De nevner selv Den Nationale Scene, BIT Teatergarasjen, Festspillene i Bergen, KODE, Den Norske Opera & Ballett/Nasjonalballetten, Dansens Hus, Hamar Kulturhus, Østfold Kulturutvikling, Kilden Teater og Konserthus, Sandnes Kulturhus, Stavanger konserthus, Teatret Vårt, Trøndelag Teater, Stormen kulturhus, Festspillene i Nord-Norge, Hålogaland Teater, Dansefestival Barents.

Kompaniet samarbeidet også med frilanskunstnere og selvstendige grupper, blant andre Yaniv Cohen, Mia Habib, Winter Guests og Spreafico/Eckly.

CB låner ut utstyr og bidrar med kompetanse til ulike grupperinger lokalt og samarbeider med Bergen kulturskole, Bergen Dansesenter og Proda. De er for øvrig medlem i Kultur Vest og har årsmøtorepresentant i Danseinformasjonen. Utover disse, samarbeider institusjonen også med forskjellige danse miljøer lokalt i forbindelse med turnéer og workshops.

CB subsidierer også norske turnéforestillinger, blant annet ved å dekke kostnadene for mange spillesteder selv, men de er også opptatt av å gi medansvar til lokale arrangører for å formidle forestillingen. I noen av de større byene og til festivaler selger CB forestillingene til et fast beløp.

Ledelsen anser at opprettelsen av Dansenett Norge kan bli en reell konkurrent på flere av kompaniets faste spillesteder. Dette både fordi publikumstilfanget er begrenset og fordi Dansenett i større grad subsidierer lokale arrangører. Ledelsen er ikke kritisk til Dansenett som sådan, men er redd for at det kommer istedenfor og ikke i tillegg til eksisterende virksomhet. Ledelsen mener å ha god kontakt med Dansenett Norge og har forståelse for at Dansenett er i startfasen og må få tid til å utvikle seg. De oppfatter at det er en vilje hos dem til å samarbeide om å bygge publikum nasjonalt.

5.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur

Carte Blanches har som utgangspunkt å fordele sin formidlingsvirksomhet i tre like store deler på publikum i Bergen, på turné nasjonalt og gjestespill internasjonalt. Kompaniet har på denne måten en målsetting om å nå ut til et bredt og variert publikum over et stort geografisk område.

CB ønsker også å ha turnébare skoleprogram av høy kunstnerisk og pedagogisk kvalitet, men produserer likevel ikke egne oppsetninger for barn og unge i denne sammenheng. Kompaniet anser at det ikke skal lages egne familieforestillinger og skoleforestillinger direkte myntet på barn, men at barn og unge evner å glede seg over produksjonene slik de er, uavhengig av alder. Kompaniet er opptatt av at de ikke skal undervurdere unge

som publikum. De tilpasser allikevel produksjonene i forbindelse med DKS-forestillinger ved å knytte forestillingen opp til læreplan og pensum, og vurderer hvordan forestillingen kan passe inn. Ellers gjør de ofte praktiske og tekniske tilpasninger, som å holde en introduksjon, justere lyset eller lyden, forkorte forestillingen og ha åpen dør under fremføring.

Kompaniet har hatt færre DKS-forestillinger i perioden enn tidligere. CB hadde en treårig avtale med DKS Østfold som utløp i 2015 uten at den ble fornyet. Institusjonen forteller at de har brukt omfattende ressurser på å søke DKS andre steder og fått avslag. DKS-forestillinger gir stabile publikumstall og ledelsen oppfatter det unge publikummet som en viktig del av kompaniets oppdrag. Ledelsen oppfatter dessuten at ressursutnyttelsen blir bedre om de kan ha DKS-forestillinger på de samme stedene som de er på turné. Fra og med 2018 ønsket de også å formidle egne familieforestillinger når de er på turné.

Ledelsen for CB oppfatter institusjonen primært som et nasjonalt kompani lokalisert i Bergen. Det betyr at de gjerne har sine premierer på DNO&B i Bjørvika fordi dette er den mest fremtredende nasjonale arenaen for dans. Samtidig opplever de at tilhørigheten i Bergen er viktig og at de også må ha premierer der. CB er et fast innslag i Festspillene i Bergens rikholdige program hvert år, men synes å ha hatt begrenset fokus på sin lokale tilhørighet og sitt stedlige publikum gjennom året. Ledelsen for CB uttrykker at lite tilfredsstillende lokaler har ført til manglende tilhørighet til Bergen. CB forteller at publikumsarbeidet i Bergen blir en prioritet fremover sammen med flyttingen til Sentralbadet.

Ledelsen har i senere tid hatt stort fokus på arbeidet med nye produksjons- og visningslokaler i Sentralbadet, og at Studio Bergen dermed har fått mindre fokus som en attraktiv eller viktig lokasjon i Bergen. Studio Bergen oppfattes å ha gitt begrensende forutsetninger for publikumsbygging lokalt, og kompaniet har derfor hatt et sterkere fokus på en helhetlig, nasjonal publikumsbygging.

Som nasjonalt kompani er CB bevisst på at de skal formidle forestillinger i hele landet. I forkant av perioden som evalueres reduserte CB likevel antallet spillesteder. De ønsket heller å prioritere faste spillesteder hvor de kunne bygge en relasjon, fordi de flere steder opplevde at det var for få publikummere. De har i dag 10 faste spillesteder gjennom sine samarbeidspartnere i Bergen, Oslo, Kristiansand, Molde, Stavanger, Bodø, Tromsø, Hammerfest og Harstad. Omleggingen til faste spillesteder oppleves som fornuftig ettersom det gir de lokale samarbeidspartnerne medansvar for kommunikasjonen mot publikum. Det gir også forutsigbarhet i planlegging og gjennomføring av turné.

CB bruker mellom to og fire millioner kroner årlig på turné i Norge. De anser at turnévirkomheten er svært viktig, men samtidig ressurskrevende. Kompaniet ønsker også å turnere internasjonalt, men dette er i større grad avhengig av gode relasjoner til internasjonale agenter og aktører som kjøper inn gjestespill fra kompaniet. Ledelsen forteller at de bruker minimalt med ressurser på den internasjonale virksomheten, siden inviterende aktør gjerne dekker kompaniets utgifter. En markant nedgang i flere europeiske lands kulturbudsjetter har imidlertid resultert i færre invitasjoner om gjestespill gjennom flere år.

En sentral hendelse i perioden som har gitt utslag i publikumstall var byttet av kompaniets internasjonale agent. Bakgrunnen for byttet var at den tidligere agenten tidlig uttrykte at den ikke lenger evnet å selge Carte Blanche som gjestespill til sitt nettverk med det kunstneriske uttrykket som CB programmerte etter den kunstneriske omleggingen. I en periode uten agent prøvde også teatersjefen selv å bruke sitt egen nettverk, uten at det ga umiddelbare resultater. Ledelsen jobbet lenge med å finne en ny agent og beslutningen falt til slutt på byrå fra Barcelona. Ledelsen forteller at det tar tid å etablere nye nettverk, men at de merket at de begynte å få internasjonalt fotfeste fra slutten av 2017 og i 2018, som resulterte i flere internasjonale gjestespill.

Kompaniets arbeid med kommunikasjon og markedsføring har i perioden vært preget av den kunstneriske omleggingen som institusjonen har gått gjennom. Omleggingen medførte lavere publikumstall, og organisasjonen opplever at publikum trenger tid for å tilpasse seg kompaniets repertoaromstilling. Ledelsen for CB fremhever også at det tar tid å finne andre og nye metoder for formidling til publikum.

Teatersjefen i evalueringsperioden har vært lite interessert i tradisjonelt kommunikasjonsarbeid rettet mot ulike publikumssegmenter og har heller ønsket å kommunisere «tyngre» med en tydelig kunstnerisk form. Hans mål om å nå publikum har vært mer tuftet på å nå ut med kvalitativt sterkt innhold som supplerer forestillingene enn gjennom praktisk informasjon om hvor og når forestillingen er. Teatersjefen ønsket ikke at det skulle gjennomføres publikumsundersøkelser i hans lederperiode. Begrunnelsen for dette var blant annet at utvalget som svarer på undersøkelser er skjevt og at han ikke ønsket å la seg styre av hva enkelte publikummere mener. Han ønsket også at Carte Blanche skulle bevege seg bort fra å tenke på formidlingsaktiviteten som et produkt som publikum gir respons på, til å heller tenke at formidlingen inngår i en dialog med publikummet hvor CB kunne bygge en identitet og ha en funksjon i folks liv. Det som var viktig var etter hans oppfatning å nå ut med kraft til få heller enn å tilpasse seg det store publikummet. Teatersjefen forteller blant annet om en opplevelse i slutten av ansattelsesperioden hans hvor en person oppsøkte ham på gaten og lurte på om CB kunne gå sammen med vedkommendes arbeidsplass om et prosjekt sammen med rusavhengige. Dette er et eksempel på en funksjon teatersjefen mener dansekunsten og CB kan ha i folks liv.

En sentral satsing i teatersjefens formidlingsstrategi har i evalueringsperioden vært utgivelsen av et eget magasin til hver produksjon. Teatersjefens idé var å gå vekk fra å formidle produkt til å kommunisere med publikummet med redasjonelt innhold. Målet var å synliggjøre dansens funksjon gjennom viktige samfunnsspørsmål, som kjønn, flyktningsituasjonen og ensomhet. Magasinet skulle forlenge forestillingsopplevelsen ved at publikum kunne ta med seg magasinet hjem. Magasinet var dessuten en del av en større formidlingsidé om at CB burde formidle ulikt innhold på flere plattformer samtidig, slik at de kunne nå ut til flere publikummere som beveget seg mellom ulike plattformer. Teatersjefen uttrykker at han ikke lykkes med dette arbeidet. Arbeidet med magasinet tok også store deler av kommunikasjonsbudsjettet, og med overgangen til ny teatersjef i 2018 avsluttet institusjonen satsningen på dette formatet.

Vi oppfatter at organisasjonen i dag er delt når det gjelder hvordan de opplever eksterne kritikker. Markedsavdelingen fremstår som mer lydhøre overfor kritikk, siden deres oppgave er å rekruttere publikum. Markedsavdelingen er bevisst på å fremme gode kritikker og oppfatter at eksterne kvalitetsvurderinger er lettere å selge, siden disse fremstår mer objektive. Danserne opplever nok i mindre grad at kritikker slår inn hos dem, og beskriver kvaliteten på den kritiske dansekompetansen i pressen som variabel. De opplever også at miljøet i Bergen er noe begrenset for å ha en bredere dialog om kunstnerisk kvalitet.

5.8 Ledelsens synspunkter på utviklingen (2015 - 2018)

Direktøren forteller at styrets beslutning om å ansette en teatersjef med en såpass radikal visjon for CB var en kalkulert risiko, og uttrykker videre at organisasjonen er stolt av at styret gjorde dette valget. Også danserne var glade for ansettelsen og deres representant forteller at de på ansettelsestidspunktet var åpne, sultne og ønsket ham velkommen som ny kunstnerisk leder. De erkjenner også at de over tid kanskje hadde

fastnet litt i en forutsigbar form, og at de i perioden ble utfordret til å tenke nytt og annerledes. Det gis uttrykk for at danserne har opplevd perioden som veldig viktig, blant annet fordi de har blitt mer deltaktig og har fått ta del i flere diskusjoner knyttet til den kunstneriske produksjonen. Enkelte uttrykker at de har fått større ansvar for helheten.

Samtidig gis det uttrykk for at de er blitt bevisst på at institusjonen også må ha stabile, institusjonelle rammer når omgivelsene skifter. Ledelsen fremhever at en solid og trygg organisasjon også er det beste verktøyet for å håndtere kunstnerisk utvikling, som for eksempel innebærer at de som har ansvar også må kunne ta beslutninger. Et grep organisasjonen har tatt i perioden er å ansette flere i administrasjonen og tydeliggjøre stillingsbeskrivelsene, slik at alle er bedre rustet til å møte kunstneriske og organisatoriske endringer.

CBs ledergruppe fremhever at teatersjefens kunstneriske omlegging i perioden har vært utfordrende både med tanke på kunstnerisk profil, produksjonsmetodikk og formidling. Ledelsen oppfatter at endringene har vært «dramatiske, men nødvendige» for å fortsette å være «samtidige», men at det har vært grunnleggende utfordrende for repertoarkompanimodellen. Ledelsen mener at noe av forutsetningen for å være en samtidsinstitusjon er å gjennomgå endringer. Ledelsen uttrykker videre at CB er en organisasjon som flere ganger tidligere har gjennomgått omlegginger, og at organisasjonen både har erfaring og kompetanse til å stå i slike prosesser på en fruktbar måte. Selv om perioden har vært utfordrende, oppfatter de at prosessen har medført en styrking av organisasjonen på mange plan. Den tidligere teatersjefen oppfatter også selv at organisasjonen har styrket seg, og at den kunstneriske kompetansen og de kunstneriske prosessene er forbedret.

Samtidig som teatersjefen ønsket en flatere struktur hvor flere fikk delta i beslutningsprosessen, var det likevel slik at den endelige beslutningen ofte ble tatt av ham. Dette medførte at mye ansvar som kunne vært delegert nedover i organisasjonen falt på teatersjefen selv. Dagens administrative og tekniske ledelsen oppfatter at den flate strukturen etter hvert gikk seg til, og at teatersjefen fikk større forståelse for at institusjonen er en profesjonell arbeidsplass som må forholde seg til budsjetter, personalansvar, arbeidsmiljølov og aksjelov.

I tidligere perioder har det vært vanlig at dansere er blitt tilbudt fast kontrakt etter åremål. Åremålskontrakter har fungert som en prøvetid før fast kontrakt. I perioden har denne praksisen endret seg og enkelte har ikke blitt tilbudt fast kontrakt. Dette skapte utrygghet blant danserne og var selvsagt vanskelig for dem som ikke fikk fornyet kontraktene sine.

Organisatorisk og administrativt har perioden vært utfordrende, blant annet ut fra teatersjefens manglende erfaring fra å jobbe og lede en institusjon. Den administrative og tekniske ledelsen oppfattet at teatersjefen ville planlegge så lite som mulig og at beslutninger skulle kunne tas på kort varsel. De forteller at det har vært en stor jobb å finne en riktig balanse, og de har prøvd å finne plass i budsjettet for fleksibilitet, men samtidig har de hatt behov for kontroll.

Produksjonsansvaret har også blitt endret i perioden. Endringen besto av å dele opp ansvaret for produksjon og turné. Bakgrunnen for dette var todelt. For det første var det et ønske om å øke turnémulighetene ved å forbedre kontakten med kompaniets kontakter nasjonalt og internasjonalt. Organisasjonen opplever at institusjonen blir sårbar om den kun lener seg på relasjonene til internasjonal agent og teatersjef, og at kontaktene i større grad bør knyttes til institusjonen, og ikke til enkeltpersoner. Delingen skulle derfor gjøre turnévirkingsomheten mindre personavhengig. Den andre grunnen for delingen var å redusere arbeidspresset i produksjonen, noe ledelsen opplevde hadde blitt for stort. Institusjonen fikk i perioden tilført midler til en ekstra stilling som turnéansvarlig.

Delingen av ansvar for produksjon og turné ble møtt med en del intern motstand. Ledelsen opplever imidlertid i dag at resultatet av delingen av turné- og

produksjonsansvaret har gitt økt kontinuitet. I dag er også relasjonene til samarbeidspartnere i mindre grad knyttet til teatersjef, noe som er en styrke for institusjonen.

En tilgrensende problematikk har vært fast ansettelse av prøveleder. Prøveleder er kunstnerisk leders stedfortreder og har mye av ansvaret for kommunikasjonen mellom danserne, teknisk avdeling, administrasjon og koreograf. Prøvelederen har også ansvaret for oppfølging av forestillinger etter premierer. Tidligere var denne stillingen en åremålsstilling som fulgte teatersjefens åremål og der prøveleder ble personlig valgt av teatersjefen. Organisasjonen opplever at det var viktig å få en fast ansatt som på daglig basis kan ha fokus på ensembles arbeid, og dialogen mellom ensemblet og organisasjonen for øvrig.

Et eksempel som trekkes frem, og som kan symbolisere perioden, er forestillingen «*by carte blanche*». Dette var en forestilling uten koreograf, der danserne selv skapte innholdet. For å bruke teatersjefens egne ord: «Den eneste regelen var at de måtte bli enige seg imellom». Forestillingene ble også vist med live musikk fra ulike kjente musikere på scenen til hver forestilling. Teatersjefen beskriver at hele huset måtte involveres og at det var den «mest heftige prosessen noen gang». Han opplevde stor motstand internt. Allikevel er denne produksjonen den han er mest stolt av å ha fått til. Ideen var å fjerne all makten og at danserne måtte diskutere og løse alle problemstillinger selv. Resultatet var fire fullsatte hus på Operaen i Oslo, med «hardcore improdans – det mest interessante vi har gjort».

Omleggingen medførte også nye produksjonsmetoder for kompaniet. Ledelsen forteller at de nå har implementert en arbeidsmetode med utgangspunkt i Riksteaterets produksjonsmodell, en struktur med milepeler, møtepunkter, risikoanalyse og en tidsplan som definerer punkter hvor man tar beslutninger.

5.9 Kunstnerisk vurdering

5.9.1 Vilje

Som kompani for samtidsdans anser CB ligger i deres oppdrag at de skal ta risiko, fornye og endre seg. Den strategiske og operative omleggingen som ble gjennomført av teatersjefen i evalueringsperioden oppfattes å ha vært viktig for at kompaniet skal fornye seg og utvikle sin rolle.

Nåværende ledelse av CB oppfattet at den nye teatersjefen i evalueringsperioden kom med en veldig klar idé om hva CB skulle være. Dette ble også forankret i en ny strategi i 2016. Han var tydelig på at han var kritisk til institusjoner og han ønsket å snu opp ned på de drifts- og produksjonsrutiner som CB praktiserte. I evalueringssamtalen med dem uttrykte ledelsen at det er denne type skifter man skal ha, og begrunnet det med at hvis ikke institusjonsbegrepet utfordres så er de heller ingen samtidsinstitusjon.

Nasjonalballetten har de senere årene hatt større fokus på samtidsdans og sånn sett nærmet seg et kunstnerisk uttrykk som CB tidligere var alene om. Et av teatersjefens mål for CB var at institusjonen skulle bevege seg vekk fra det kunstneriske uttrykket som lignet samtidsdansen ved Nasjonalballetten. Han mente at dette var noe CB ikke kunne eller burde konkurrere med og anså det viktigere at de skulle finne sin egen retning og eksistensberettigelse. En av endringene som er gjennomført har vært at danserne oftere improviserer uten iscenesettelse av koreograf. Det skal ha vært krevende for mange og noen av danserne følte ikke at den kunstneriske forandringen passet dem. Enkelte dansere sluttet i perioden.

Slik vi vurderer det, innebærer slike omveltninger både kortsiktige og langsiktige virkninger som kan trekke i ulike retninger. Ansettelsen av en teatersjef med et såpass radikalt kunstnerisk syn har trolig ført til mindre publikumsoppslutning og i noen tilfeller kanskje mislykkede produksjoner i evalueringsperioden. Det har også skapt uro i organisasjonen. På den andre siden har omleggingen tvunget fram organisatoriske grep og viktige diskusjoner om kunstnerisk profil og produksjonsmetodikk som har bevisstgjort og ansvarliggjort store deler av organisasjonen på en ny måte. Det fremstår også åpenbart at CB i perioden har formidlet nyskapende dansekunst. Det langsiktige spørsmålet er om organisasjonen er i stand til å videreføre de kunstneriske, kommunikasjonsmessige og produksjonsmessige kvalitetene som teatersjefen ønsket å oppnå.

Slik vi oppfatter det, har den administrative ledelsen og organisasjonen for øvrig utvist profesjonalitet når det gjelder å håndtere friksjonen mellom fornyelse og stabilitet, og klarer på en troverdig måte å argumentere for at omveltningene i sum har vært positive for institusjonen på lengre sikt. Ledelsen oppfatter at den kunstneriske omleggingen har tatt tid, men at de nå er i stand til å befeste teatersjefens tanke av hva dans skal være. De opplever at de mot slutten av perioden som evalueres, har løftet den kunstneriske kvaliteten på sine produksjoner.

Mange av kunstnerne som CB har samarbeidet med i perioden hadde liten erfaring med institusjoner fra tidligere. Ledelsen oppfatter at de derfor ble tvunget til å tenke igjennom hvorfor de vanligvis gjør som de gjør, og at de var nødt til å tilpasse gamle rutiner til nye. Selv om de sier at det har vært krevende har de også opplevd det som givende, både organisatorisk og kunstnerisk.

For å ivareta kvalitetene i produksjonene gjennomfører organisasjonen et felles evalueringsmøte etter hver premiere, som tar for seg hele produksjonen, både praktisk gjennomføring, forholdet til gjestende kunstnerne, oppsetningens kunstneriske resultat mv. Evalueringsmøtet oppleves som verdifullt, siden de ansatte vurderer kvaliteten ulikt, ut fra eget fag- og ansvarsområde. Noen er primært opptatt av publikumstall, andre snakker om sin egen «kunstneriske reise», mens andre igjen har fokus på arbeidsprosessene. Enkelte oppfatter at organisasjonen har en gjengs forståelse av hva som er godt håndverk, men at det er mange ulike oppfatninger av hva som er kunstnerisk kvalitet.

Ledelsen mener at CB har utvist stor vilje til å skape ny dansekunst. De påpeker samtidig at risikoprojekter heller ikke er noe nytt, og at samtidsdans som regel alltid innebærer risiko. De er bevisste på at de aldri tar trygge valg. Formidlingen oppleves også som utfordrende, fordi dans er et ordløst uttrykk hvor det kan være vanskelig å beskrive oppsetningens uttrykk og intensjon konkret med ord, både for koreografen og kompaniet selv.

Barn og unge oppfattes av ledelsen som en viktig målgruppe. Som vi har påpekt har CB i evalueringsperioden både fått avslag og ikke fått viderført en avtale om skoleforestillinger via DKS. Dette oppfattes som et stort tap for institusjonen og ledelsen forteller at de har brukt store ressurser for å få på plass nye avtaler, uten å lykkes.

Evalueringsteamet har ikke sett noen av skoleforestillingene av Carte Blanche. Vi opplever allikevel at begrunnelsen for å spille ordinære forestillinger for barn- og unge er noe halvhjertet, og at kompaniet i liten grad utnytter mulighetene for å utvikle et eget dansefaglig formidlingsuttrykk på barn og unges egne premisser. Vi kan ikke trekke konklusjonen om at dette er bakgrunnen for at CB har fått avslag på DKS-søknader i perioden, men vi stiller oss allikevel spørsmålet om produksjonene i for liten grad er produsert for målgruppen. Det er vanskelig å se en klar satsing på målgruppen barn og unge i kompaniets repertoarplanlegging i perioden som evalueres. CB har mot slutten av perioden, i 2018, arbeidet med egne familieforestillinger rettet mot barn og unge. Selv om ledelsen uttrykker bevissthet om at samtidsdans kan være vanskelig tilgjengelig for

et ungt publikum, er strategien mye av den samme: CB mener at barn og unge kan eksponeres for samtidsdans som ikke er produsert utelukkende for den yngre målgruppen.

Store, egenproduserte ensembleforestillinger har vært kompaniets varemerke og tydelige kunstneriske profil i evalueringsperioden. Det har ikke vært satset på å utforske andre stilarter og uttrykksformer. Eksempelvis er solooppsetninger og ensembleoppsetninger med færre dansere tilnærmet fraværende i kompaniets repertoar. Dette fremstår som en god måte å utnytte eget ensembles kapasitet og ressurser på, og gir samtidig et markant og gjenkjennelig sceneuttrykk. Derimot ser det ikke ut til at teatersjefens mål om å gjøre CB mer mobil med flere produksjoner i året er nådd.

CB har også endret måten å kommunisere til publikum på i teatersjefperioden. Man gikk bort fra forestillingsprogram og publikumsundersøkelser og satset fullt og helt på et tyngre magasin med redasjonelt innhold. Dette skulle suppleres med annet innhold på ulike plattformer, blant annet på CBs nettside. Slik vi oppfatter det, var ambisjonen med den endrede kommunikasjonsstrategien prisverdig, men forankringen i organisasjonen for svak og kostnadene med magasinet for store til at CB fullt ut lykkes med å kommunisere med publikum slik det var tenkt.

Oppsummert kan vi si at risikoprojektet med å ansette en teatersjef med et såpass radikalt kunstnerisk syn og manglende institusjonell erfaring har utfordret modellen med et statlig finansiert repertoarkompani på en grunnleggende måte. Teatersjefen brakte med seg et syn på institusjonen som i utgangspunktet sto i motsetning til det å være leder i en institusjon. Motstanden i organisasjonen for omveltingene teatersjefen hadde som mål, oppfatter vi dels har å gjøre med teatersjefens visjoner for CB, men også med hans evner til å gjennomføre endringene. Slik vi oppfatter det har både teatersjefen og organisasjonen for øvrig utvist et sterkt engasjement for å skape og kommunisere nyskapende dansekunst.

5.9.2 Evne

Ethvert skifte av teatersjef og kunstnerisk leder representerer normalt en større eller mindre justering av en kulturinstitusjons virksomhet og operative rutiner. For Carte Blanche utgjorde skiftet av teatersjef i 2014 en svært omfattende og grunnleggende omstrukturering av kompaniets kunstneriske, produksjonstekniske, organisatoriske, administrative og formidlingsrelaterte rutiner og -prosesser. CBs operative evner må for evalueringsperioden derfor i stor grad vurderes ut fra kompaniets samlede kompetanse til å absorbere og utnytte den massive omleggingen som dette teaterskiftet representerte. Evalueringsperioden har også vært en solid test på hvordan organisasjonen og dens medarbeidere har taklet kritikk, usikkerhet og konflikt.

Som danseinstitusjon i Norge har Carte Blanche store ressurser tilgjengelig, være seg kunstnerisk, produksjonsteknisk, markedsmessig og administrativt. Vi oppfatter at institusjonen har evnet å bruke disse ressursene for å operasjonalisere den kunstneriske omleggingen, selv om det har vært vanskelig og har tatt tid. Institusjonen har også hatt utfordringer med å selge internasjonale gjestespill og få på plass avtaler med skoleforestillinger i perioden, noe som sammen har resultert i betydelig lavere publikumstall. Oppsummert vurderer vi at evnen til omstilling har ført til utvikling internt, men at institusjonen ikke fullt ut har evnet å nå ut til publikum.

Arbeidet for flere DKS-forestillinger har ligget der i hele perioden, men CB har i tillegg valgt å tilpasse forestillinger og workshoper for familier fremover. Vi opplever at det strategiske målet og det operative arbeidet for å nå målet ikke henger helt sammen. Samtiddans kan være en vanskelig tilgjengelig kunstform for voksne, og de tilpasninger

som CB forteller at de gjør i produksjonene for å nå ut til barn og unge fremstår ikke som fullt ut overbevisende.

Kommunikasjonsarbeidet i evalueringsperioden har vært preget av arbeidet med magasinet. Uten at vi har gjort en systematisk vurdering av kvaliteten i magasinene, oppfatter vi at det redaksjonelle innholdet har vært interessant. Selv om arbeidet med magasinet oppfattes å ha tatt mye ressurser og vært utforende fremstår produktet på en god måte og det er tydelig at mange redaksjonelle og estetiske aspekter har vært vurdert for å få til det ønskede uttrykket.

Satsingen på alternative kommunikasjonsformer på andre plattformer som skulle supplere magasinet ser ikke ut til å gi konkrete resultater i form av innhold. Derimot forteller markedsavdelingen at de nå jobber med å skrive kortere tekster som skal presenteres sammen med videoer på sosiale medier. Beslutningen om å stoppe utgivelsen av magasinet fremstår som fornuftig ettersom CB gjennomførte en publikumsundersøkelse i 2018, som viste at få hadde kjennskap til publikasjonen. Dette frigjør også ressurser til å satse på enklere kommunikasjonsformer mer tilpasset produksjonsapparatet.

Rutinene i CBs produksjonsprosesser oppfattes som forholdsvis klare. Den økonomiske og administrative kompetansen oppfattes som god. Vi opplever at CB er bevisst på hvordan de skal fylle sitt mandat som et nasjonalt samtidskompani med de rammevilkårene de har, samtidig som de tar hensyn til sine budsjetter i den operative virksomheten. Det ser ut til at de har håndtert dette i en periode med grunnleggende omveltninger.

5.9.3 Relevans

Teatersjefen i perioden 2015-2018 kom inn som leder av Carte Blanche med en uttalt oppfatning om at kompaniets virksomhet de senere årene ikke hadde fulgt med i den markante utviklingen som det norske dansefeltet etter hans oppfatning hadde hatt i samme periode. Han stilte følgelig grunnleggende spørsmål ved kompaniets grunnleggende relevans som nasjonal institusjon for samtidsdans, målt opp mot kompaniets målsetting.

Det er derfor et grunnleggende trekk ved den perioden som er evaluert at alle deler av kompaniets virksomhet har vært underlagt kritisk analyse og gjennomgått stor omlegging. Dette arbeidet må ses i lys av et ønske om å gjøre kompaniets interne og utadrettede virksomhet mest mulig relevant i sin samtid.

CB oppfatter at nyskaping og kunstnerisk utvikling er kjernen i deres oppdrag som offentlig eid og finansiert kompani. En viktig del av dette har i evalueringsperioden vært relatert til endret kunstnerisk uttrykk og utforskning av varierende produksjonsmetodikk. CB har i evalueringsperioden også arbeidet med andre typer dansere og koreografer enn det som tidligere var vanlig. Eksempler som trekkes frem er flere kvinnelige og yngre koreografer. I produksjonen «*Drop of sweat*» ble det lest opp en tekst som beskriver hva dansere kan tenke mens de danser. I magasinet som fulgte forestillingen «*Birthmark*» var det bare kvinnelige skribenter. I «*We are here together*» handler det om hva det betyr å være sammen, hvordan man møtes i det sosiale rommet og hvordan man snakker sammen. Ledelsen trekker også frem at oppsetningen «*Jerada*» vakte stor interesse og fikk Kritikerprisen for dans i 2016/17.

Teatersjefen opplever at arbeidet med å vise dansens relevans i samfunnet, og det faktum at oppsetningene har hatt en politisk agenda vil føre til at publikum vil bygge seg opp og holde seg på et høyere og mer stabilt nivå i fremtiden. Publikumstallene gir bare begrenset innsikt i dette, ettersom de lave publikumstallene i stor grad skyldes manglende DKS-forestillinger. Økningen i internasjonale gjestespill mot slutten av

evalueringsperioden viser imidlertid at CB har klart å selge forestillinger til et nytt nettverk.

Representanten for danserne opplever at et viktig skifte for ensemblet har vært at danserne selv har fått mer makt over egen kunstnerisk utfoldelse og utvikling. Valg av koreografer har vært mer knyttet til konsept enn konkret koreografi. Uttrykket har også dreid seg mer mot stemmebruk og sang i forestillingene, og de har utforsket andre uttrykk gjennom ulike workshops med forskjellige gjestelærere. Danserne opplever at samarbeidet med andre kunstformer har bidratt til å utvikle dansefeltet.

Arbeidet med å tilstrebe god kunstnerisk kvalitet oppleves å være helt sentral for institusjonens virksomhet. Medarbeiderne diskuterer kvalitet gjennom hele prosessen fra idé til evaluering. Spørsmål de stiller seg underveis er om «produksjonen er innenfor vår strategi og visjon», hvilken nasjonal og internasjonal kontekst produksjonen inngår i, hvordan passer produksjonen med kompaniet og om det er mulig å gjennomføre planer innenfor tilgjengelige ressurser, kapasitet, kompetanse, budsjetter mv. Gjennom produksjonsprosessen blir kvaliteten vurdert fortløpende på mange plan, både kunstnerisk, produksjonsteknisk og formidlingsmessig.

For evalueringsteamet fremstår det som ganske klart at CB perioden 2015-2018 har hatt et hovedfokus på at kompaniets overordnede relevans best kan styrkes gjennom endrede interne prosesser og relasjoner. Teatersjefens uttalte tankegang har vært at bedret relevans i arbeidet med kunstnerisk planlegging og produksjon også vil lede til styrket relevans med hensyn til publikum og omverdenen for øvrig.

Dette primært innadrettede arbeidet har tilsynelatende resultert i en styrket og mer fleksibel organisasjon og arbeidsprosess, men så langt samtidig gitt negative utslag i vanlige målbare parametere som antall forestillinger og publikumsbesøk. Det gjenstår å se hvilken effekt periodens investering i interne prosesser over tid vil få å si for andre miljøers opplevelse av Carte Blanches relevans, og om kompaniets egen opplevelse av nyskapende prosesser og oppsetninger gir uttelling. En interessant observasjon er at ledelsen forteller at de i dag er i stand til å befeste teatersjefens tanke av hva dans skal være, og således tar med seg visjonene og erfaringene de har fått i evalueringsperioden inn i en ny periode, samtidig som de har ansatt en ny teatersjef som potensielt ønsker å trekke institusjonen i en annen retning.

6 Dansens Hus

Dansens Hus (DH) ble stiftet som organisasjon i 2003, og er Norges nasjonale scene for samtidsdans. Institusjonen fikk eget hus på Vulkan i Oslo, hvor dørene åpnet for forestillinger i februar 2008. DH eies av Danseinformasjonen, med Danseinformasjons styre som generalforsamling.

DH er en programmerende scene for dansekunst og produserer ikke egne oppsetninger, men deltar aktivt i co-produksjoner. Virksomheten har ikke egne dansere ansatt. Husets forestillinger av samtidsdans skal favne et bredt spekter av danseuttrykk, både for barn og voksne og fra både nye og etablerte norske og internasjonale koreografer.

Huset arrangerer også workshops, mesterklasser, samtaler med kunstnerne, debatter og utstillinger i tilknytning til forestillingene, og samarbeider med aktører på dansefeltet både nasjonalt og internasjonalt.

I vedtektene står det at DHs formål er å være en nasjonal scene og møteplass for samtidig dansekunst og skal:

- programmere og formidle norsk og internasjonal dansekunst
- bidra aktivt til utviklingen av dansekunst i Norge
- styrke kjennskapen til, og interessen for, dansekunst.

I tillegg til den kunstneriske aktiviteten har huset kommersiell aktivitet i form av utleie av lokaler til arrangementer for næringsliv, foreninger, organisasjoner og privatpersoner. Institusjonen driver i dag egen serveringsvirksomhet på huset.

6.1 Oppsummering

I arbeidet med å nå målene om å utvikle dansekunst i Norge har Dansens Hus i perioden som er evaluert gjort en rekke strategiske satsinger, både rettet mot det profesjonelle danse miljøet og mot publikum. Satsingene har blant annet vært rettet mot å støtte nye norske danse kunstnere (*emerging artists*), utvide publikummet i Oslo og nasjonalt, og formidle mangfoldet av kunstneriske uttrykk fra nasjonale og internasjonale kunstnere. Dansens Hus har vektlagt kunstnerisk utvikling sterkere i evalueringsperioden enn i den forutgående oppstartperioden.

Antall forestillinger og visninger har økt i perioden 2015-2018 sammenlignet med forrige fireårsperiode, og publikumsantallet ser ut til å ha stabilisert seg på et relativt høyt nivå og med god beleggsprosent. Økningen har hovedsakelig vært knyttet til norske co-produksjoner. Samtidig har omfanget av innkjøpte gjestespill vært stabilt. Denne dreiningen i form av støtte til nye norske danse kunstnere, publikumsbygging og mer mangfold oppfatter vi har styrket Dansens Hus' bidrag til å utvikle det norske profesjonelle dansefeltet.

Vi har et bestemt inntrykk av at DH i evalueringsperioden har tatt viktige grep for å målrette og effektivisere sin ressursbruk gjennom justering av interne arbeidsprosesser, målrettet samarbeid med det utøvende dansefeltet, utvidet aktivitet og offensiv publikumskommunikasjon.

6.2 Produksjon og formidling

6.2.1 Mål og strategier

Dansens Hus' formål er å være en nasjonal scene og møteplass for samtidig dansekunst og skal:

- programmere og formidle norsk og internasjonal dansekunst
- bidra aktivt til utviklingen av dansekunst i Norge
- styrke kjennskapen til og interessen for dansekunst.

Det overordnede målet er at DH aktivt skal bidra til utvikling av dansekunsten og øke publikum for dansekunst i Norge. DH skal:

- være en scene for kunstnerisk utvikling, fornyelse og mangfold
- utfordre og legge til rette for grenspregende opplevelser
- by på forestillinger som tiltrekker seg nye publikumsgrupper
- ha kunstnerisk integritet gjennom høy kompetanse og profesjonalitet

Perioden som evalueres dekkes av to forskjellige strategiperioder for DH (2013-2015 og 2016-2018), med delvis overlappende målformuleringer.

6.2.2 Virksomheten

Dansens Hus ligger på Vulkan i Oslo. Huset har en hovedscene med plass til 318 publikummere og en studioscene med plass til 77. Lokalene har også en publikumsfoajé, hvor institusjonen i dag selv driver kaféen Dansens Hus Bar.

Dansens Hus er en programmerende scene. Det innebærer at de ikke produserer egne forestillinger, men kjøper inn gjestespill fra Norge og utlandet. DH co-produserer også oppsetninger, primært i samarbeid med norske kunstnere og kompanier. Co-produksjoner innebærer at DH stiller scene og bemanning til disposisjon for tekniske prøver og visninger/premierer i en periode på 10-14 dager. I tillegg kommer et økonomisk co-produksjonsbidrag, samt ressurser til kommunikasjon og markedsføring. Gjestespillvirksomheten innebærer innkjøp av ferdig produserte forestillinger som har hatt premierer andre steder. Dansens Hus har i perioden deltatt i en rekke europeiske nettverk og samarbeidsprosjekter som arbeider for å formidle internasjonal dansekunst, blant andre European Dance House Network og Aerowaves.

Mens institusjonen i perioden 2008-2014 hadde stort fokus på å etablere DH som en profesjonell og velfungerende institusjon, har virksomheten i perioden 2015-2018 hatt økt fokus på kunstnerisk utvikling og formidlingsaktivitet. I perioden 2015-2018 har institusjonen hatt mellom 34 og 43 norske og internasjonale produksjoner i året (Tabell 6-1), et gjennomsnitt på 39. Dette er fire flere enn gjennomsnittlig antall produksjoner i foregående fireårsperiode. Antall forestillinger har også økt kraftig i evalueringsperioden og har ligget på mellom 183 og 235 per år, tilsvarende et gjennomsnitt på 204. Dette er 66 flere årlige forestillinger enn gjennomsnittet for perioden 2011-2014. I strategiplanen for 2016-2018 hadde DH mål om å «*presentere minimum 40 produksjoner fordelt på minst 180 visninger per år*». Dette målet er nådd med god margin.

Det har også vært en god utvikling i antall besøkende de siste årene, fra et gjennomsnittlig årlig publikumsbesøk på 18 203 i perioden 2011-2014 til gjennomsnittlig 22 690 besøkende i evalueringsperioden. Dette utgjør en gjennomsnittlig

økning på nærmere 25 prosent i perioden. Beleggsprosenten har økt i perioden, fra 71 til 81.

Tabell 6-1: Visninger og produksjoner 2011-2018

År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Antall forestillinger	129	139	141	144	197	183	201	235
Antall produksjoner	34	39	35	32	41	34	38	43
Publikum (billetterte forestillinger)	15 485	20 101	19 181	18 044	23 508	21 927	22 789	22 537
Antall forestillinger barn	-	-	-	-	13	13	11	14
Publikum barn					7 891	5 629	5 248	8 421

Kilde: Egevaluering Dansens Hus 2019.

Forestillinger for barn utgjør en stabil og betydelig andel av formidlingsaktiviteten til DH. De formidler også forestillinger gjennom Den kulturelle skolesekken (DKS).

Forholdet mellom co-produksjoner og gjestespill

DH har et program som består av både co-produksjoner og gjestespill. Dansens Hus anser at co-produksjoner er deres viktigste verktøy og virkemiddel for å bidra til utviklingen av dansekunsten i Norge. Co-produksjoner institusjonen deltar i er som oftest norske produksjoner med urpremiere på huset, men enkelte har også urpremierer andre steder. Antallet urpremierer har i perioden 2015-2018 ligget på mellom 10 og 13 årlig, se Tabell 6-2. Gjennomsnittlig antall co-produksjoner har i perioden økt med rundt 5 produksjoner i året sammenlignet med forrige fireårsperiode.

Gjestespill omfatter både norske og internasjonale produksjoner. I perioden 2015-2018 har Dansens Hus kjøpt inn mellom 22 og 31 gjestespill årlig, 27 i snitt.

Antall gjestespill har vært ganske stabilt i hele perioden 2011-2018. Økningen i antall produksjoner er altså drevet av økningen i antall co-produksjoner den siste fireårsperioden. Det ser ut til at det økte kunstneriske fokuset som ledelsen forteller om har gitt uttelling for norske urpremierer.

Tabell 6-2: Urpremierer (co-produksjoner) og gjestespill

År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Gjestespill	(26)	(34)	(29)	(25)	31	22	26	29
Antall urpremierer (co-produksjoner)	8	5	6	7	10	13	12	10

Kilde: Egevaluering Dansens Hus 2019.

Antall gjestespill i perioden 2011-2014 er av oss beregnet som totalt antall oppgitte produksjoner minus antall urpremierer (co-produksjoner). Antall gjestespill i perioden

2015-2018 er beregnet som totalt antall produksjoner minus antall co-produksjoner oppgitt i egenevalueringen.

Dansens Hus skal vise norsk og internasjonal profesjonell samtidsdans. Det fremkommer imidlertid ikke måltall og spesifiserte budsjetter knyttet til norske og internasjonale forestillinger i årsrapportene. Utviklingen i forestillingsaktiviteten i perioden er drevet av norske co-produksjoner, og det ser dermed ut til at prioriteringen av formidlingsaktiviteten i den siste perioden har blitt mer rettet mot utviklingen av det norske dansefeltet.

Andre formidlingsaktiviteter

DH arrangerer ekstraaktiviteter som skal gi et utvidet og supplerende tilbud til ulike publikumsgrupper i forbindelse med forestillinger. Det innebærer workshops, mesterklasser, samtaler med kunstnerne, forhåndpresentasjoner, debatter og utstillinger. Formidlingsarrangementer har årlig gitt mellom 978 og 1780 publikummere i evalueringsperioden.

DH erfarer at sosiale medier er et svært viktig medium for å nå publikum og har hatt en aktiv satsing på markedsføring. DH har aktivt markedsført sine forestillinger og aktiviteter på nett, sosiale medier og i magasinet Dans. Dette inkluderer både tekstomtale, foto og film av oppsetningene. Institusjonen har ansatt egen formidlingskonsulent til dette arbeidet. Arbeidet med å produsere og utgi magasinet Dans er senere avsluttet på grunn av liten leserinteresse for dette formatet. Ledelsen har besluttet å lage tilsvarende magasininnhold på internett og i sosiale medier.

Annen aktivitet

Dansens Hus driver i tillegg til den kunstneriske aktiviteten utleie av huset til næringsliv, foreninger, organisasjoner og enkeltpersoner. Arrangementer og utleie har i perioden gitt mellom 2 391 og 4 205 besøkende. Den kommersielle aktiviteten er blitt redusert de siste årene, i takt med økt kunstnerisk aktivitet.

DH fikk fra 2017 et utvidet mandat for sin virksomhet, da de ble tildelt rollen som sekretariat og administrator for det statsfinansierte formidlings- og turnénettverket Dansenett Norge.

6.3 Organisasjon og ledelse

Dansens Hus har en organisasjonsmodell der kunstnerisk leder også er daglig leder. Organisasjonen er delt i fire avdelinger: kunstnerisk, produksjonsteknisk, kommunikasjon og administrasjon, med hver sin leder, som alle rapporterer til daglig leder.

Ved utgangen av 2018 hadde DH i alt 30,1 årsverk, som fordeler seg på totalt 39 hel- og deltidsstillinger, samt timelønnede i bar og foajé. *Tabell 6-2* viser at det har vært en ganske markant økning i antall årsverk i løpet av evalueringsperioden. Det skyldes ifølge ledelsen hovedsakelig flere forestillinger og økt samlet aktivitet på huset, samt utvidet prøvetid til gjestende kompanier.

Dansens Hus' avgåtte leder, Un-Magritt Nordseth, har vært en viktig person i etableringen og utviklingen av DH. Hun har vært ansatt i to åremål, totalt åtte år, og hatt hovedansvaret i perioden som evalueres. Ny kunstnerisk og administrativ leder tok over ansvaret i hhv. august og april 2018. DH har i perioden hatt tre forskjellige administrative ledere.

DH har utarbeidet en intern oversikt over møtestruktur som definerer overordnet ansvar for styring og drift, produksjonsfaser og intern organisering. Programmeringsprosessen består overordnet av en idéfase, en utredningsfase, en produksjonsfase og en gjennomføringsfase. I etterkant gjennomføres det evaluering av produksjonen. Ledelsen og kunstnerisk råd er aktive i den tidlige fasen av produksjonen, mens resten av organisasjonen involveres mer aktivt utover i produksjons- og gjennomføringsfasen. Det kunstneriske rådet blir oppnevnt av kunstnerisk leder og møtes to ganger i året for å diskutere søknader og kunstnerisk program.

DH anno 2018 vurderer seg selv som en profesjonell, effektiv og veldrevet organisasjon med tydelig organisasjonsstruktur, godt definerte ansvarsområder og sunn økonomistyring. Husets høye kompetanse og en dedikert stab innenfor samtlige avdelinger oppfattes å være en stor ressurs. Sykefraværet er lavt og likestillingen oppleves å være tilfredsstillende med en kvinneandel på 54 prosent i den faste staben og 55 prosent i styret. Ledelsen oppfatter at det har vært stabilitet i arbeidsstokken.

DH eies av Danseinformasjonen, med Danseinformasjons styre som generalforsamling. Det innebærer at grunnleggende strategiske endringer må være forankret hos Danseinformasjonen. Styre og årsmøte for Danseinformasjonen består av representanter for det profesjonelle dansemiljøet i Norge.

Både DH og Danseinformasjonen finansieres over statsbudsjettet, og må således oppfylle vilkårene for de statlige tilskuddene. Det opplyses at det tok noe tid innledningsvis før relasjonen mellom de to institusjonene fant sin endelige form, men eierrelasjonen beskrives i dag som svært god, og med et økende samarbeid rundt formidling av dansekunnskap.

6.4 Økonomi

DH mottar offentlig finansiering gjennom årlige tildelinger over statsbudsjettet. *Tabell 6-3* viser overordnede nøkkeltall for perioden. Som andel av totale inntekter, har de statlige tilskuddene falt fra 89 til 80 prosent i perioden, samtidig som samlede driftsinntekter har økt med 5,2 millioner kroner. Det betyr at institusjonens egeninntekter fra billettsalg, andre egeninntekter og andre tilskudd er økt, og disse inntektene har fått en stadig større økonomisk betydning for virksomheten.

KUD har i tildelingsbrevet uttrykt forventninger om at Dansens Hus utnytter sitt egeninntekspotensial, blant annet gjennom samarbeid med privat næringsliv. Ledelsen opplever at samtidsdans ikke nødvendigvis er så attraktivt for private sponsorer. De opplever dessuten at det er tidkrevende å få til private avtaler om finansiering, og at det sjelden blir substansielle summer ut av det. Slik vi vurderer det, og som ledelsen selv også er bevisst på, er egeninntektpotesialet kanskje større ved utleie av lokaler og andre kommersielle arrangementer.

DH gikk med overskudd i årene 2015 og 2016, mens 2017 og 2018 ga negativt driftsresultatet.

Den største budsjettøkningen i perioden skjedde i forbindelse med etableringen av Dansenett Norge, der DH som sekretariat og administrator av ordningen fikk innvilget 3 mill. kroner i tippemidler i 2017. Fra 2019 ble dette tilskuddet økt til 6 mill. kroner og lagt inn som en del av DHs faste tilskudd fra Kulturdepartementet (KUD).

Den økonomiske situasjonen beskrives som god og ledelsen opplever at den har forbedret seg i perioden som er evaluert. DH har i perioden økt sin egenkapital og redusert sin gjeld. Samtidig har det vært økt aktivitet på scenene, noe man spesielt kan se av tallene for 2018.

Ledelsen oppfatter at de nå likevel har nådd en øvre grense for aktivitet og forventer at de er nødt til å stabilisere nivået eller eventuelt redusere aktiviteten noe for fremtiden.

Tabell 6-3 Nøkkeltall Dansens Hus 2015-2018

	2015	2016	2017	2018
Tilskudd Staten	42 299 000	43 103 000	44 175 000	44 912 000
Andre tilskudd	117 354	124 186	1 692 540	864 928
Billettinntekter	2 951 332	2 820 387	2 649 810	3 122 131
Andre inntekter	1 958 274	3 014 519	4 090 861	6 434 064
Sum driftsinntekter	47 325 960	49 062 092	52 608 211	52 546 123
Driftsresultat	167 328	1 865 550	-635 068	-154 127
Antall årsverk	23,8	23,7	26,9	30,1
Beleggsprosent	71 %	68 %	80 %	81 %

Kilde: Årsrapporter Dansens Hus

Dansens Hus' samlede honorarer til kompanier har økt markant i perioden, og er mer enn fordoblet fra 2015 til 2018. Honorarer innebærer honorarer til norske og internasjonale kompanier for gjestespill og co-produksjon. Den markante økningen i 2018 skyldes først og fremst utbetalinger i forbindelse med Dansenett Norge. Det har vært et mål å øke den kunstneriske andelen av virksomhetens totalbudsjett.

Tabell 6-4 Utbetalte honorarer til kompanier 2012-2018

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Honorarer (mill.)	2,7	3,1	4,7	4,3	4,9	6,6	8,9

Kilde: Årsrapporter Dansens Hus

Ved co-produksjon mottar kompanier i dag mellom 80 000 og 150 000 kroner, avhengig av produksjonens karakteristika. I tillegg gis kompaniene tilgang til prøvelokaler, teknisk støtte og støtte til kommunikasjonsarbeid i prøveperioden. Når Dansens Hus inviterer et kompani til gjestespill betaler institusjonen kompaniet en forestillingspris etter avtale med hvert enkelt kompani.

Dansens Hus anser at ekstraarrangementer i form av utleie og events øker publikums kjennskap til huset, samtidig som de gir verdifull inntjening. Events og utleie har imidlertid blitt redusert gjennom flere år for å gi plass til økt kunstnerisk aktivitet. Som ledd i å øke husets egeninntekter ønsker ledelsen nå å snu denne trenden og øke omfanget av kommersielle arrangementer.

Styret har vedtatt et mål om at serveringsvirksomheten skal gå med overskudd, men ledelsen oppfatter at det kan ta tid å bygge opp driften til å få en jevn og god omsetning. I løpet av barens to første driftsår hadde den en omsetningsutvikling fra 1 mill. til 2,7 mill. kroner. Dansens Hus har ikke nådd målet om en bardrift i overskudd.

Baren har hatt ulike driftsmodeller gjennom årene, med flere eksterne drivere. I 2015 besluttet styret at DH selv skulle stå for driften. Det var en erfaring at det var vanskelig å kombinere ekstern bardrift med husets ønske om å benytte foajeen til formidling og andre arrangementer for å øke interessen for dansekunst. Ledelsen forteller at de nå har gode erfaringer med å drive baren selv. Ledelsen vurderer at det er potensial for å øke besøk

og inntjening ytterligere, samt utvikle Dansens Hus Bar til en møteplass og arena for kunst og ytring med dansen som omdreiningspunkt.

Tallmaterialet fra DHs virksomhet i evalueringsperioden viser en god positiv utvikling for nær sagt alle parametere. Både antall viste produksjoner, antall forestillinger og antall publikummere har økt i forhold til foregående fireårsperioden. Samtidig har utbetalingene av honorar til kompanier som deltar i co-produksjoner vært stabile og vist en liten gjennomsnittlig økning. Den økte kunstneriske satsingen i perioden ser dermed ut til å ha hatt ønsket effekt, gjennom at mer av institusjonens ressurser kanaliseres til utadrettet kunstnerisk virksomhet. Antall årsverk har økt i evalueringsperioden, og institusjonen har i to av årene gått med driftsmessig underskudd, samtidig med at samlede driftsinntekter har økt. Institusjonen har ved utgangen av 2018 en positiv egenkapital på 7 millioner kroner.

Evalueringsteamet vurderer at DH har et bevisst forhold til effektiv og målrettet ressursbruk i sitt daglige virke og har gode systemer for å følge den økonomiske utviklingen løpende.

6.5 Kunstnerisk virksomhet og repertoarplanlegging

Dansens Hus har mer eller mindre løpende dialog med kompanier som har ideer til nye produksjoner. Dialogen gjelder både selve produksjonen og veiledning knyttet til søknader om finansiering av prosjekter. Ledelsen har vært bevisst på at de ikke har drevet prosessene om nye produksjoner selv, men har støttet ulike aktører og arbeidet bevisst for å fremme kompanienes eget ansvar for det kunstneriske innholdet.

Ledelsen opplever at det er et stort press fra kompanier og dansekunstnere som ønsker å få sine produksjoner vist på DH. De største barrierene for å ha flere forestillinger er knyttet til husets kapasitet, samt menneskelige og økonomiske ressurser

Det har vært sentralt i det kunstneriske arbeidet ved DH å støtte unge kunstnere. Det er utviklet nye metoder for dette, og prosessen beskrives som nyskapende. Ledelsen oppfatter at det har vært utførende å bidra til utviklingen av unge kunstnere samtidig som man skulle bygge egen organisasjon. Resultatet av arbeidet oppleves allikevel som positivt, både for nye norske dansere og for kompetansen internt i huset.

Den prioriterte satsingen på co-produksjoner løftes frem som en viktig utvikling. Det er allikevel slik at den økonomiske co-produksjonsstøtten Dansens Hus kan gi kunstnere er såpass liten at denne alene er langt ifra å kunne finansiere prosjekter. DH kan dermed ikke programmere prosjekter som ikke er fullfinansierte.

DH ønsker å videreutvikle sin rolle som co-produsent, blant annet gjennom å ha egne økonomiske ressurser til finansiering av prosjekter. Ledelsen beskriver at institusjonens programmering i stor grad defineres av hvilke prosjekter Kulturrådet gir finansiering til. DH kunne ønske seg flere finansieringsmodeller for å støtte det frie dansefeltet gjennom co-produksjoner, blant annet ved at DH og andre deler av infrastrukturen for dans hadde disponible midler til å delfinansiere nye prosjekter.

I dag har DH kun begrensede muligheter til å gi økonomisk bistand til nye produksjoner. En co-produksjonsstøtte på rundt 100 000 kroner er vanlig. Det største økonomiske bidraget i co-produksjoner er imidlertid at DH kan tilby prøvetid på scenen, teknisk støtte og formidlingsarbeidet knyttet til å markedsføre forestillingene. Rene gjestespill har på DH gjerne to dager med forberedelser på scenen i tillegg til forestillingene, mens co-produksjoner har 10-14 dager med forberedelser.

Et annet viktig kunstnerisk valg for å utvikle unge kunstnere og dansepublikummet har vært å vise frem den kunstneriske arven og det historiske internasjonale danserepertoaret. Norge beskrives som et av få land hvor selv forestillinger med store internasjonale dansekunstnere ikke har trukket fulle hus. Ledelsen erfarer at deres kontaktflate til det internasjonale danse miljøet har gitt anledning til å formidle den historiske arven til kunstnere og publikum og «utdanne» dem ved å presentere viktige historiske og kunstneriske referanser. Koreografilaboratoriet er et eksempel på en satsing hvor unge koreografer velges ut og følges over tid.

Dansens Hus har i perioden som evalueres gjort flere strategiske satsinger for å nå sine mål om å utvikle dansen i Norge. *Dansenett Norge* er et samarbeid mellom store aktører for visning av samtidig dansekunst i Norge. Dansens Hus, Bærum Kulturhus, Dansearena Nord, DansiT og Sandnes kunst & kulturhus v/RAS har sammen etablert et turnénettverk for å gjøre norsk og internasjonal dansekunst tilgjengelig for et stort og engasjert publikum i hele landet.

Stor kunst for små barn er et prosjekt for co-produksjon, utvikling og formidling av forestillinger for målgruppen 0-3 år. Prosjektet ble startet og ledet av Dansens Hus med tilskudd fra Sparebankstiftelsen, med gjennomføring i 2017 og 2018. Gjennom en «open call» ble det plukket ut tre prosjekter som ble delfinansiert med produksjonsmidler, dramaturgisk rådgivning og produksjonsstøtte. Resultatet ble tre barneforestillinger for den yngste målgruppen. Forestillingene hadde premiere på Dansens Hus og har siden hatt flere spilleperioder på Dansens Hus i tillegg til andre norske og internasjonale scener. Ledelsen opplever stor etterspørsel etter disse produksjonene fra både arrangører og publikum, og aktiviteten videreføres i 2019 og 2020.

Koreografilaboratoriet er en utviklingsplattform og visningsarena for unge/ferske koreografer. Koreografilaboratoriet ble startet for å styrke dialogen mellom det profesjonelle dansefeltet og Dansens Hus. Bakgrunnen for satsingen var at DH opplevde at de manglet en plattform for å utvikle koreografer, samt at mange av søknadene de mottok om programmering viste et svakt koreografisk utgangspunkt. I prosjektet blir 35 dansekunstnere invitert for å vise utviklingsprosjekter og ferdige produksjoner. Prosjektene er en del av et program for 4-6 utvalgte dansere hvor DH gir økonomisk-, produksjonsteknisk- og markedsføringsmessig bistand.

DH har siden 2015 også vært partner i Aerowaves, et internasjonalt dansenettverk med deltakere fra 33 land. Nettverket skal fremme og presentere unge koreografiske talenter på tvers av land.

POW! er et inkluderings- og formidlingsprosjekt for flyktninger, hvor DH tilbyr aktiviteter for flyktninger som er bosatt på mottak. Aktivitetene er kurs og workshops fra urban-kulturen, som break dance, hip hop, street dance, tegning, beatboxing og andre typer workshops. Prosjektet er et samarbeid med Refstad asylmottak i Oslo. I 2018 ble det gjennomført i alt 9 arrangementer for til sammen 250 deltakere fra 4 år og oppover. Prosjektet mottok egen støtte fra KUD i 2017-2018.

Dansekritikerrørsla var et prosjekt for å styrke kunnskapsnivået om dans og koreografi hos kritikere og publikum, og bidra til et faglig løft for dansekritikken i Norge. Dansekritikerrørsla var et samarbeid mellom Dansens Hus, Black Box teater, Kunsthøgskolen i Oslo avdeling Dans og kritiker Anette Therese Pettersen, og var støttet av Kulturrådet og Fritt Ord. Målet med prosjektet var å øke omfanget av og kvaliteten på den norske dansekritikken. Utgangspunktet for prosjektet var at ledelsen opplevde at dans var lite omtalt i tradisjonelle medier. Prosjektet var todelt: én del rettet mot publikum og et program for kritikere, hvor de over tre samlinger fikk delta i workshop med inviterte foredragsholdere. Prosjektet er gjennomført i 2018.

Rutiner for programmering

Programmering av urpremierer er forbundet med en viss risiko siden man ved inngåelse av intensjonsavtale med kunstner ikke vet hvorvidt prosjektet vil få innvilget støtte til gjennomføring. Dette oppleves som en tilbakevendende utfordring i planleggingen.

Prosesen med prosjektsøknader for co-produksjoner har endret seg i perioden. I den første fasen etter etablering har vi inntrykk av at det kunstneriske utvalget ikke hadde en ensartet søknadsprosess for nye prosjekter, men at disse i noen grad var fleksible, avhengig av prosjektets beskaffenhet og hvilket kompani som står bak søknaden. For å sikre at alle kompanier skulle bli vurdert på lik linje ble det etterhvert innført en mer ensartet søknadsprosess hvor det kunstneriske rådet evaluerte søknadene. Det har imidlertid vært en økende utfordring med mange lange søknader, så Dansens Hus har gått over til at alle kompanier må søke i form av video hvor kompaniet pitcher sitt prosjekt.

6.6 Samarbeid med andre kulturaktører

DH samarbeider med en rekke norske kunst- og kulturaktører, inkludert CODA Oslo International Dance festival, Ultima Oslo Contemporary Music Festival, Oslo Internasjonale Teaterfestival (Black Box teater), Showbox (en bransjefestival med teater for barn og unge arrangert av Scenekunstbruket), samt Den kulturelle skolesekken (DKS) i Oslo. Dansenett Norge er et annet viktig eksempel på samarbeid med andre institusjoner.

I tillegg er DH presenterende partner i Aerowaves, nettverket for promotering av unge dansekunstnere i Europa, deltaker i European Dance House Network og ICE HOT Nordic Dance Platform. Det er ledelsen oppfatning at disse nettverkene er av stor betydning for eksport av norsk dansekunst, og er med på å øke kjennskapen til, anerkjennelsen av og synligheten for norsk dansekunst i utlandet.

Å bli plukket ut som en av «Aerowaves topp 20» representerer både et kvalitetsstempel og en turnémulighet. Det innebærer betydelig internasjonal anerkjennelse og synlighet, samt mulighet for koreografer i startgropen av sin karriere til å turnere på Europas fremste dansehus. Alan Øyen, Kristin Helgebostad, Hege Haagenrud, Ingrid Fiksdal og Stian Danielsen kan stå som eksempler på norske koreografer som er blitt plukket ut som en av «Aerowaves topp 20». Økt internasjonal synlighet gir i sin tur ikke bare flere visningsmuligheter for aktuelle forestillinger, men også muligheter for samarbeidspartnere og jobbmuligheter.

ICE HOT er en visningsplattform for Nordisk dans som tiltrekker seg mer enn 300 internasjonale delegater fra hele verden. ICE HOT har vært arrangert i samtlige nordiske hovedsteder annethvert år. Plattformen har en profil som åpner for kompanier og koreografer i alle stadier av karrieren. Carte Blanche, Ingun Bjørnsgaard og Kristin Helgebostad er noen eksempler på norske kunstnere som har deltatt på ICE HOT. DHs ledelse mener at denne plattformen har hatt betydning både for enkeltkunstnere og for å øke nysgjerrighet på og kunnskap om norsk samtidsdans generelt.

Utviklingen i DHs særegenhet oppleves å ha gitt huset og organisasjonen en tydeligere identitet, og de er mer compatible med andre beslektede aktører. DH opplever at de har et godt samarbeid med andre og konkurrerende scener, og Dansenett Norge er et eksempel på dette. Samarbeidet i Dansenett Norge gir etter ledelsens syn både kunstneriske, kulturelle og økonomiske fordeler for alle deltakende parter.

Dansens Hus har nye, moderne produksjons- og publikumslokaler. Det er samtidig stor mangel på egnede prøvelokaler for dans i Oslo. Panelet stilte derfor ledelsen spørsmål om DH' lokaler kunne stilles til disposisjon for selvdrevet prøvevirksomhet for dansere og kompanier i sommerferien og andre perioder der institusjonen selv ikke har aktivitet.

Ledelsen har på bakgrunn av flere henvendelser om dette vurdert slikt utlån av lokaler til profesjonelle kompanier og enkeltkunstnere. De har så langt konkludert med at generelle HMS hensyn, og sikkerhetsrisiko ved at scenen er utstyrt med komplisert og tungt sceneutstyr, gjør slikt utlån uforsvarlig.

Ny ledelse ønsker å se nærmere på mulighet til deling av sceniske ressurser med det frie feltet, f.eks. ved å utnytte sommermånedene. For å ivareta ovennevnte krav til forsvarlighet og HMS krever dette imidlertid at det tilføres økte ressurser til å dekke personalkostnader forbundet med økt produksjonstid på scenene.

6.7 Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur

DH har hatt fokus på å bygge opp et programtilbud som er kvalitativt godt, relevant og variert, og som treffer ulike målgrupper og alderssegmenter, samt viser bredden av norske koreografer. DH har utarbeidet en modell som definerer hvor mange produksjoner og forestillinger som skal være for ulike målgrupper.

Vi finner at Dansens Hus har fokusert på å utvikle gode relasjoner til koreografer og kompanier. Samarbeid og co-produksjon har derfor vært høyt prioritert. Vi har inntrykk av at institusjonen har hensiktsmessige strukturer for co-produksjon og visninger, og ledelsen forteller at tilbakemeldingene fra samarbeidende kunstnere er positive. Ledelsen ser samtidig et potensial for videreutvikling av kunstnersamarbeid gjennom større grad av langsiktighet, samt gjennom å gi et tilbud til en større del av dansekunstheltet i form av kompetansebygging og alternative visningsmuligheter.

Vårt inntrykk er at DH har gjort strategiske satsinger som har bidratt til å styrke det profesjonelle dansefeltet i Norge og publikummet. Etableringen av det nasjonale turnénettverket Dansenett Norge gir dansere muligheten til å presentere dans til en større del av befolkningen. Gjennom de europeiske nettverkene for danseinstitusjoner, kan DH presentere dans av høy internasjonal kvalitet, samtidig som de bidrar med å fremme unge dansere i Norge og internasjonalt. Satsingen på barneforestillinger har bidratt til å formidle dans til et nytt publikum. Overordnet er vårt inntrykk at DH i perioden har hatt en mangfoldig og variert kunstnerisk profil i sitt kunstneriske program, samtidig som produksjonene har hatt høy kvalitet og relevans.

Arbeidet med å bygge publikum var også en måte å profilere seg på for DH, og ledelsen oppfatter at de har god kontakt med Oslo-publikummet. Erfaringen er at det har tatt tid å komme inn på publikummets radar og det systematiske arbeidet over tid oppfattes som en suksess.

DH har økt sitt publikum siden den forrige fireårsperioden og de opplever at publikumstalet har stabilisert seg på et høyt nivå. De mener Oslo-publikummet har fått økt kjennskap til huset, og en gjennomført publikumsundersøkelse viser at den kunstneriske kvaliteten verdsettes spesielt høyt.

Ledelsen mener at de har hatt en demokratisk politikk for prising av billetter. De dyreste forestillingene er gjerne internasjonale, og da ligger prisene på rundt 400 kroner. Ordinære billettpriser ligger for øvrig normalt i spennet fra 150 til 300 kroner.

6.8 Ledelsens synspunkter på utviklingen 2015-2018

Ledelsen ved Dansens Hus opplever at huset fortsatt er en ung institusjon, og perioden som er evaluert har vært preget av det å fortsatt bygge og utvikle institusjonen. Det har vært et mål å få på plass en organisasjon og et økonomisk grunnlag, og samtidig utvikle det dansefaglige og bygge et publikum for samtidig dans. Selv om perioden 2015-2018 oppfattes som en videreføring av etableringsfasen beskrives disse siste fire årene som mer stabile enn den foregående perioden, og som en periode hvor man i større grad har kunnet jobbe for å nå de kunstneriske målsetningene

Ledelsen ved DH oppfatter at de langt på vei har nådd både de strategiske og operative målene institusjonen selv har satt seg og føringene Kulturdepartementet har lagt gjennom tildelingsbrev. Ledelsen oppfatter at de gradvis får et større publikum og at de har tatt del i en større utvikling av dansefeltet i Norge. Ledelsen trekker frem at de har satset stort på markedsføring via sosiale medier og ansetelse av en egen formidlingskonsulent.

Dansens Hus har hatt en dreining mot flere co-produksjoner, og ledelsen oppfatter at denne dreiningen har vært positiv, både for å støtte og utvikle det profesjonelle dansefeltet i Norge og for å styrke den kunstneriske kompetansen internt på huset.

DH anno 2018 vurderer seg selv som en profesjonell, effektiv og veldrevet organisasjon med tydelig organisasjonsstruktur, godt definerte ansvarsområder og sunn økonomistyring. Av utfordringer trekker de selv fram institusjonens planarbeid. Utfordringen består av en kombinasjon av økende aktivitet, utdaterte planleggingsverktøy og utilstrekkelig personalressurser til planlegging og gjennomføring av husets aktiviteter. Ledelsen oppfatter også at det mangler felles rutiner for inntak av nye medarbeidere og systematisk kompetanseutvikling i virksomheten. De oppfatter at det er et potensial for å oppgradere til mer moderne administrative løsninger innen for eksempel regnskap og fildeling.

DH har ønsket å etablere kunstnerisk profil som skiller dem fra andre scener. Sammenlignet med Den Norske Opera & Ballett har DH i større grad en rendyrket profil som et hus for samtidsdans, med noe mer eksperimenterende uttrykk. Bærum Kulturhus og DH er begge programmerende scener med et internasjonalt program, som enkelte ganger ønsker seg de samme kunstnerne. Det er likevel en oppfatning hos ledelsen om at de etter hvert har klart å plassere seg tydelig i landskapet og ha en egenart som skiller dem fra andre aktører

6.8.1 Lokaler

Ledelsen oppfatter at de fysiske rammene for huset er en styrke og at scenene holder en høy teknisk standard. De opplever allikevel at antall scener og mangelen på prøvelokaler setter begrensinger for aktiviteten. Ledelsen har derfor arbeidet med å utvide med et ekstra prøve- og produksjonsrom i lengre tid, men ikke kommet i mål. Ledelsen påpekte også at det er et problem at husets to scener ligger nær hverandre, noe som medfører lydgjennomslag mellom de to arenaene.

DH har i perioden som er evaluert gitt kompaniene dobbelt så mye tid på scenen, og denne støtten oppfattes som ganske unik for et programmerende hus.

6.8.2 Fremover

DH ansatte i 2018 ny administrativ leder og ny kunstnerisk leder etter endt åremålsperiode for tidligere leder. På spørsmål om hvordan disse ser på fremtiden trekker de frem at det blir utfordrende å holde på dagens høye aktivitets- og kvalitetsnivå, ettersom de opplever at økonomien stadig blir mer presset. DH har nylig fullført arbeidet med en ny strategiplan for perioden 2019-2022, med tittelen og visjonen: «Bevege mennesker. Bevege kunst.» Institusjonen tar her sikte på i større grad å utnytte og inkludere kompetansen på huset for å videreutvikle programmeringsarbeidet og satse på ytterligere opptrapping av formidlingsarbeidet.

På det kunstneriske området ønsker dagens ledelse å fokusere på mangfold og kunstnerisk relevans og at DH skal oppleves som et hus som er mer variert og mangfoldig når det gjelder eksempelvis etnisitet, seksualitet og alder.

Når det gjelder drift og administrasjon ønsker dagens ledelse å styrke digitale verktøy både innenfor administrasjon og formidling, og arbeide med ulike finansieringsmodeller med flere private bidrag. Tematisk og praktisk ønsker de også å fokusere mer på miljøaspektet i alle sammenhenger, for eksempel ved økt bruk av tog i sin reisevirksomhet.

6.9 Kunstnerisk vurdering

6.9.1 Vilje

Overordnet opplever vi at ledelsen ved Dansens Hus utviser stor forståelse for mandatet sitt, og for hvordan de har måttet jobbe for å øke publikumstallene etter at det ble satt som et krav fra departementet.

Dansens Hus har tatt strategiske valg i den kunstneriske formidlingen. De første årene var det et bevisst valg å programmere det ledelsen kaller «dans dans», danseriske produksjoner, som skulle være mer tilgjengelig for publikum. Valget om å satse på denne typen danseuttrykk var også begrunnet i at det internasjonale dansemiljøet selv vendte tilbake til et mer fysisk uttrykk. Det var en vurdering at det mest interessante Dansens Hus kunne presentere innen den nye dansen var den fysiske, affektive dansen. Vi har inntrykk av at en del av de kunstneriske valgene i etableringsfasen ble tatt ut fra publikumshensyn.

Ut fra et kunstnerisk ståsted kunne man hatt høyere ambisjoner, men det fremstår også som en viktig prioritering i husets innledende år for å bygge publikum og gi muligheter for å ta mer risiko siden.

Det har vært et mål at folk som kommer på forestillinger skal bli utfordret og «forstyrret», slik at opplevelsen etterlater seg et følelsesmessig inntrykk og blir snakket om. Ledelsen har utviklet en visjon for DH i perioden 2015-18 om å være «elsket, omtalt, utsolgt». De opplever selv at denne visjonen har noen interessante motsetninger. DH ønsker å engasjere til, og være i, en politisk debatt, men de opplever at de ikke har helt klart å formidle dette engasjementet til et større publikum.

Ambisjonene knyttet til kunstnerisk innholdsproduksjon fremstår som høye. En viktig del av arbeidet har vært produksjon og utgivelse av magasinet *Dans*. Bakgrunnen for at de valgte å lage et eget magasin var at de oppfattet at aviser sluttet å skrive om dans. Ved å lage et magasin håpet DH å kunne formidle informasjon om dans som sto i stil med de kunstneriske ambisjonene institusjonen har, samtidig som man kunne bruke innholdet på andre arenaer. Manglende respons på magasinet har imidlertid resultert i at Dansens

Hus nå har stoppet utgivelsen, og har valgt å heller lage innhold på nett i form av foto og video.

Generelt oppfatter vi at Dansens Hus tar formidlingsansvaret sitt alvorlig. De er opptatt av å arrangere samtaler og introduksjoner i forbindelse med forestillingene sine, for å spre kunnskap om, og interesse for, samtidsdans. De er klare på at samtidsdans kan være vanskelig tilgjengelig og at det i en situasjon med liten pressedeckning er viktig at de selv tar ansvar for faglig opplysning og formidling. Dette er et prisverdig prosjekt, men det er ressursmessig krevende.

Når det gjelder den kunstneriske formidlingen - estetikken i produksjonene - vurderer vi den som bred. Som nevnt over viser DH både street dance og smal samtidsdans. Det er lite fra dansefeltet de har valgt vekk, men i egnevalueringen skriver de at de anser at det er andre arenaer som har ansvar for klassisk ballett og folkedans. Selv om hovednedslagsfeltet tydelig tilhører samtidsdansen er det likevel produksjoner i programmet som grenser opp mot de andre formene. Vi finner at DH har en god forståelse for sin posisjon i feltet.

6.9.2 Evne

Det er evalueringsteamets inntrykk at ledelsen viser god generell forståelse for Dansens Hus' mandat som profesjonell programmerende scene. Kommunikasjonen med publikum og øvrig dansefelt er målrettet og omfattende. Samarbeidene DH inngår i viser at institusjonen evner å utnytte synergier på scenekunstheltet, både knyttet til formidlingsaktiviteter og mer strategiske prosesser for å utvikle det profesjonelle scenekunstmiljøet og publikummet til dette. Dansens Hus beskriver selv samarbeidene som gode, men at koordineringen og kommunikasjon i enkelte samarbeid kunne fungert bedre. Dette begrunnes først og fremst i at arbeidsformen til aktørene er forskjellige. DH påpeker at det er potensial for å utnytte hverandres kompetanse enda bedre.

Denne dreiningen mot co-produksjoner vurderer vi som målrettet og systematisk, og viser at DH arbeider aktivt for å nå hovedmålet om utviklingen av det norske dansefeltet og publikummet.

I administrasjonen er det gjennomgående høy kompetanse på drift og styring av en kulturinstitusjon. Det fremstår også som at institusjonen har særlig god kompetanse på teknisk planlegging og gjennomføring, preget av stor fleksibilitet og god gjennomføringsevne. DH trekker imidlertid frem utfordringer knyttet til bemanningssituasjonen ved scenene. De opplever at aktivitetsnivå og utnyttelse av scenene er økt over flere år, uten tilsvarende økning i fast tilknyttet produksjonsteknisk bemanning.

I arbeidet med å bygge en ny organisasjon har det til dels vært utfordrende å få en organisatorisk stabilitet. Dansens Hus har for eksempel hatt stor utskifting av administrative ledere siden oppstarten. Hyppige lederskifter har ført til at kunstnerisk leder i evaluingsperioden har måttet ta mye administrativt ansvar. Vi oppfatter at arbeidsmengden for kunstnerisk leder har vært utfordrende.

Vi har innrykk av at arbeidet med å fremme kvalitet er godt integrert i alle avdelinger og i kommunikasjonen eksternt. DH er bevisste på at de skal kommunisere profesjonalitet i alle ledd. De er også opptatt av å være en serviceorganisasjon, slik at kompanier og dansekunstnere føler seg trygge på organisasjonen. Evalueringsteamet sitter igjen med et bestemt inntrykk av at institusjonen har lyktes i sine bestrebelser på dette området.

6.9.3 Relevans

Modernitet og nyskapning

Utviklingen av den kunstneriske virksomheten har vært preget av de skiftende rammevilkårene for institusjonen. Ved etableringen av Dansens Hus var det fokus på å bygge en organisasjon, samtidig som man skulle bygge et publikum for samtidsdans. I evalueringsperioden har det vært mer rom for å fokusere på det kunstneriske innholdet, herunder det nyskapende. Samtidig som det har vært mulig å øke aktiviteten.

Mens DH i starten hadde fokus på å være tilgjengelig for flest mulig, og for å lykkes med dette ofte hadde store produksjoner med mange deltakere, har man senere beveget seg mot mer intime oppsetninger. Det har også vært fokus på å gi tettere støtte til kompanienes kunstneriske arbeid.

Vi finner at de har hatt et strategisk og bevisst forhold til å balansere interessant og relevant kunst – og samtidig nå ut til publikum. DH har valgt å unngå å fokusere på de mest kommersielle oppsetningene og heller åpne huset for sjangerbredden i dansekunsten. Etter hvert som organisasjonen og publikummet har utviklet seg har DH kunnet ha mer variasjon i programmet, blant annet ved å programmere utradisjonelle ikke-vestlige dansestiler, konseptuell dans og mer eksperimentelle uttrykk.

I utviklingen av den kunstneriske programmeringen har også formidlingen av urbane dansestiler og forestillinger for barn og unge vært viktige bidrag. Gjennom konseptene Urban Moves og dansekonkurranse Measure your crew har DH formidlet varierte dansestiler. Dansens Hus systematiske programmering av barneforestillinger i perioden har ført til at DH opplever stor etterspørsel fra både arrangører og publikum.

Vår vurdering er at DH er relevant for et bredt dansefelt, kanskje i større grad i dag enn i den forrige fireårsperioden.

Intern relevans

Kunstnerisk ledelse har arbeidet med å klargjøre og «destillere» hva prosjektene handler om når kompanier og enkeltkunstnere kommer med forslag, og prøver ut fra dette også å fremme nyskapning. Prosjektene relevans har vært et viktig kriterium for kvalitetsvurderingen, og hvorvidt det tematiske fremstår som «presserende». Den kunstneriske vurderingen baserer seg også på i hvilken grad aktuelle kompaniers planer og teft for aktuell tematikk oppfattes som troverdig. Andre kriterier for prosjektvurdering er mangfold og om unge og nye dansekunstnere er involvert.

En gjennomført publikumsundersøkelse viser at publikum er godt fornøyd med den kunstneriske kvaliteten som presenteres på DHs scener.

Etter hvert som DH har presentert mer nyskapende koreografi og tatt mer risiko i programmeringen, har de arbeidet tett med kunstnerne for få dem til å tydeliggjøre hva forestillingen forsøker å kommunisere til sitt publikum. Motivasjonen for tydeliggjøring har også handlet om å forankre det kunstneriske arbeidet internt hos DH, slik at det skulle bli enklere for institusjonens medarbeidere å målrette eget arbeid og samtidig kommunisere ut til publikum hva oppsetningene handler om.

Vi finner at Dansens Hus har hatt høy bevissthet om at dansen skulle kommunisere godt med publikum.

Litteratur

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

Stortingsmelding nr. 32 (2007-2008) Bak kulissene

Vedlegg 1

Evaluerings skjema til Teater Innlandet, Turnéteatret i Trøndelag, Carte Blanche og Dansens hus for perioden 2015-2018

Innledning – kort presentasjon av institusjonen.

Hvordan vil dere kort beskrive institusjonen? Hva er institusjonens viktigste kjennetegn og profil? Og hva er det viktig å fortelle om institusjonens situasjon akkurat nå?

Svar:

1. Institusjonens bidrag til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet.

1.1 Angi institusjonens egne målsettinger og delmål for den overordnede målsettingen.

Svar:

1.2 Hvilke faktorer mener dere er relevante for å kunne vurdere målet om produksjon, formidling og etterspørsel av scenekunstuttrykk.

Svar:

1.3 Kort oppsummering av samarbeid med andre scenekunstinstitusjoner og grupper.

Svar:

1.4 Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen de fire siste år (2015-2018).

Svar:

2. Fremme kunstnerisk utvikling og nyskaping

2.1 Hvordan har institusjonen arbeidet den siste fireårsperioden for å fremme kunstnerisk utvikling og nyskaping innen norsk scenekunst?

Svar:

2.2 Hvordan reflekterer institusjonen rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumsoppslutning? Hvilke målsetninger og strategier har dere og hvordan går dere frem for å oppnå disse?

Svar:

2.3 Institusjonens analyse og vurdering av egen utvikling i fireårsperioden.

Svar:

2.4 Egenvurdering av kvalitet

Evaluerings spørsmålene under pkt. 2.4 er utformet etter Ønskevistmodellen. Meningen med Ønskevistmodellen er at man skal gjøre en vurdering av kunstnerisk kvalitet basert på og som et samspill mellom:

- **vilje** (engasjement/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm)
- **evne** (kunnskap/ferdigheter/håndverk/profesjonalitet/personlig preg)
- **relevans** (betydning/nødvendighet/samspill med tiden/vilje til risiko/dialog med publikum og samfunn)

En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom» hvor man reflekterer over egensituasjon til beste for institusjonen og publikum. Institusjonens svar danner utgangspunkt for senere samtale med evalueringsgruppen, og kan gjerne utdypes nærmere i samtalen.

- 2.4.1 Hvilke kunstneriske visjoner har dere for institusjonen? Hva er bestemmende for repertoarvalg og -profil?

Eksempelvis: Hvordan kommer visjonene/engasjementet til uttrykk i repertoaret? Og i øvrige kunstneriske aktiviteter ved institusjonen? Hva gjør dere for å bidra til å sikre en løpende utvikling av de kunstneriske ambisjonene? Hvilke overordnede tanker ligger bak programmeringen? Er det barrierer i eller utenfor institusjonen som hindrer dere i å realisere de kunstneriske planene og intensjonene fullt ut?

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

Svar:

- 2.4.2 Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor institusjonen?

Eksempelvis: Hvordan samarbeider dere om den kunstneriske linjen, og hvordan kommuniserer dere internt om kunstneriske valg? Hva gjør dere for å sikre en løpende utvikling av samarbeidet og samtalen internt? Finnes det prosesser for evaluering av, og refleksjon om, institusjonens praksis? Eventuelt også i styresammenheng?

Svar:

- 2.4.3 Hva gjør institusjonen for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Eksempelvis: På hvilken måte jobbes det med felles forståelse av institusjonens identitet. Hvilke ambisjoner har dere om utadrettet samarbeid lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvilke konkrete initiativ tar dere til samarbeid? Med hvem? Om hva?

Svar:

- 2.4.4 Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og departementsbestemte rammene for institusjonen?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene for å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og valg som dere tar? Hvilket kunstneriske utviklingspotensial vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det?

Svar:

- 2.4.5 Hvilke kunstneriske retninger og aktiviteter satser dere på og hvorfor? Hvilke kunstneriske ferdigheter og ressurser rår institusjonen over og hvordan forvaltes disse?

Eksempelvis: Hvordan utfordrer, utvikler eller perfeksjonerer dere disse retningene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse retningene og aktivitetene med på å markere institusjonens kunstneriske ambisjoner? I hvilken grad og på hvilken måte sikres de ansatte profesjonell påfyll og videre-/etterutdanning? Hvilken kompetanse savner dere?

Svar:

- 2.4.6 Hvilken ledelses- og formidlingskompetanse har institusjonen og hvordan forvaltes denne?

Eksempelvis: Hvordan bruker dere denne kompetansen i forhold til institusjonens forestillinger og aktiviteter? Hvilken kompetanse savner dere og hva betyr dette eventuelt for de kunstneriske mulighetene? Hva gjør dere for å sikre kontinuerlig utvikling av faglig kompetanse?

Svar:

2.4.7 Hvilke målgrupper har dere spesielt fokus på?

Svar:

2.4.8 Hvordan vil dere karakterisere institusjonens betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig kontekst?

Eksempelvis: Hvordan oppfatter og plasserer dere institusjon i forhold til andre institusjoner og kulturlivet for øvrig, lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt? Hvordan vil dere vise og opprettholde institusjonens kunstneriske relevans og sette dagsorden? Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker institusjonens kunstneriske relevans?

Svar:

2.4.9 Hvordan ser institusjonen på sin rolle i spennet mellom tradisjon og samtid?

Svar:

2.4.10 Hvordan opplever dere forholdet mellom viljen til å skape noe av kunstnerisk betydning og hva dere oppnår?

Svar:

3. Nå hele befolkningen, være allment tilgjengelig

3.1 Hvilke faktorer eller styringsindikatorer mener dere er relevante for å kunne vurdere publikumsbesøk og -utvikling.

Svar:

3.2 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold? Hva har dette resultert i så langt?

Svar:

3.3 Hvordan arbeider institusjonen med publikumsundersøkelser som kan belyse opplevelsen av institusjonens tilgjengelighet og ev. barrierer?

Svar:

3.4 Hvordan arbeider institusjonen med å nå sitt publikum gjennom massemediene og nye digitale medier?

Svar:

4 Effektiv ressursutnyttelse

4.1 Hvordan vil dere beskrive arbeidet med å sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse. Gi en egevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til egen strategiplan på dette området.

Svar:

4.2 Videre spørsmål til egevaluering av god ressursutnyttelse:

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

Svar:

4.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Institusjonens analyse og vurdering av utviklingen.

Svar:

4. Planer for fremtiden

Hvilke planer har institusjonen for fremtiden? Beskriv eventuelle endringer fra dagens situasjon og fireårsperioden dere har lagt bak dere.

Svar:

5. Særskilte problemstillinger

Er det andre problemstillinger dere gjerne vil belyse?

Svar:

6. Arbeidet med denne egnevalueringen

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

Svar:

