



# KVALITETSEVALUERING AV SCENEKUNSTINSTITUSJONER



# INNHold

Mål 1 / Et profesjonelt tilbud av teater- opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet	3
Mål 2 / Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse	6
Mål 3 / Nå hele befolkningen	26
Mål 4 / Større mangfold	29
Mål 5 / Effektiv ressursutnyttelse	32

# 1. SCENEKUNST, MÅL 1: ET PROFESJONELT TILBUD AV TEATER- OPERA-, DANSEFORESTILLINGER OG ANDRE SCENEKUNSTUTTRYKK OVER HELE LANDET

## 1.1 Tall de siste fem år for åtte resultatindikatorer under resultatmål 1.1 Formidle scenekunst på egen scene og på turné, satt sammen i én tabell.

*Se vedlagte tabelloversikt samt grafiske fremstilling utarbeidet av NTO.*

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

Teatret har egne salgs- og aktivitetsstatistikker som gir et langt mer finmasket bilde av aktiviteten enn resultatindikatorene. Statistikkene viser hver enkelt oppsetning på de forskjellige scenene med antall forestillinger, publikumsantall, prosentuell salsbelegg på hver oppsetning, billettinntekter og gjennomsnittlig billettpris på den enkelte oppsetning. Likeledes sammendrag av aktivitet, publikumsbesøk, prosentuell belegg og billettsalg over de senere år. Det føres også statistikk som går tilbake til 90-tallet på mange av de samme parametrene. Disse statistikkene legges ved årsregnskapet i rapporteringen til departementet og til bedrifts- og generalforsamling.

*Vedlagt følger statistikkene over de siste 5 år, samt salgsstatistikk for 2012.*

Indikatorer som i dag i liten grad fremgår av rapporteringen er en omtale av teatrets innholdsmessige produksjon; repertoarprofil, omtale av oppsetningene, mottakelse hos anmeldere og publikum. Vi viser her til omtale under pkt. 2.7.

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

Teatret har gjennom perioden 2008-2012 hatt omfattende samarbeid med andre teatre både nasjonalt og internasjonalt, med andre institusjoner og organisasjoner i kunstfeltet, med frie grupper, enkeltkunstnere, humanitære organisasjoner, og samarbeidspartnere i næringslivet. Vi ønsker å fremheve festivalene og gjestespillprogrammene som store samarbeidsprosjekter, og at de har hatt avgjørende betydning for utvikling av teatret og scenekunstfeltet i Norge gjennom de siste 20 år.

Samarbeidene er kort beskrevet i vedlagte sammenstilling for perioden 2008-2012. Samarbeidsprosjektene er av svært varierende omfang og karakter fra store festivaler til samproduksjoner, til spesielle bidrag med ressurser fra teatrets stab, til seminarer og utstillinger. Det totale antall egne produksjoner (hvorav også aktiviteter som ikke er ordinære teateroppsetninger inngår) har over perioden et gjennomsnitt på 44 pr. år. Av dette ligger samarbeidsprosjekter på et relativt stabilt nivå: 2008:19, 2009:16, 2010:18, 2011:15, 2012:18. En stor andel av teatrets aktivitet er således samarbeidsprosjekter. Dette svarer på departementets føringer i tilskuddsbrevet, og er en vesentlig forutsetning for at teatret utvikler seg i tråd med de strategier og målsettinger som er vedtatt av styret. Dette fordrer offensiv samarbeidsorientering og en kontinuerlig dialog med teaterfeltet, kunstfeltet, publikum og samfunnet.

*Vi viser også til omtalen av samarbeidsorienteringen under pkt. 2.7.3.*

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

Vi forstår det overordnede målet slik at den gjelder det samlede scenekunsttilbudet i Norge, og at Nationalteatret som et teater plassert i Oslo skal presentere et rikt og differensiert teatertilbud til den del av befolkningen som har teatret

innenfor en overkommelig fysisk rekkevidde. Her mener vi at vi bidrar sterkt. Siste publikumsundersøkelse viser at 57 % av publikummet kommer fra Oslo, mens 43 % har bosted utenfor Oslos grenser, dvs at en stor andel av publikummet kommer fra Akershus, Østfold, Buskerud og Vestfold. Teatret bidrar således sterkt til det overordnede målet for befolkningen på Sør-Østlandet.

Teatret har i de senere år arbeidet aktivt med muligheten for å formidle opptak av teaterforestillinger via digital formidling til hele landet. Vi gjennomførte den 1. desember 2012 den første digitale live overføring av en teaterforestilling via bredbånd til kinoer i hele Norge. "Folk og røvere i Kardemomme by" ble sett av ca 5000 publikummere på 30 kinoer fra Vadsø i nord til Kristiansand i sør, fra Voss i vest til Hamar i øst. Opptakene ble senere benyttet av NRK til fjernsynstransmisjon på NRK1 med 201.000 seere og på NRK Super med 51.000 seere. Digital formidling via bredbånd og/eller fjernsynstransmisjon er en mulighet til å gi hele landet et rikere teatertilbud, og vi har som nasjonalt teater en uttalt målsetting om å utvikle og gjennomføre slike overføringer på mer permanent basis i fremtiden. Dette lar seg imidlertid ikke løse innenfor den ordinære rammebevilgning hvis teatret skal opprettholde nivået på egenproduksjonen. Vi har levert en egen evaluering av det digitale formidlingsprosjektet i 2012 til departementet, og søker departementet om økte midler til å bygge en plattform for slik distribusjon i fremtiden.

### 1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

Vi begrenser besvarelsen, utover det som fremgår av det ovenstående, til analyse og vurdering som gjelder for Nationalteatret ut fra tabellen for pkt. 1.

*"Vi har økt antall forestillinger betraktelig over perioden."*

#### Resultatindikator 1.1.1 og 1.1.2: Totalt antall forestillinger

Teatret har en uttalt målsetting om å spille flere forestillinger for et større publikum. Samtidig å være en åpen, aktiv og engasjerende samfunnsaktør. Vi har derfor i de senere år arbeidet med å spille flere forestillinger på de etablerte scenene, men også med å utnytte andre arenaer i eget hus til forestillinger og aktiviteter. Dette for å senke terskelen for nye publikumsgrupper og gjøre teatret mer tilgjengelig. Her legger imidlertid teaterbygningen, tilgjengelige ressurser og tariffavtaler en rekke begrensninger.

Vi har økt antallet forestillinger betraktelig over perioden. I hovedsak ligger økningen på Malersalen, Bakscenen og med aktiviteter i publikumsområdene. Noe av økningen er forestillinger som følger av samarbeidsproduksjoner og gjestespill, og noe følger av økt antall arrangementer som tematiske forlengelser av teater- og forestillingsaktiviteten. Eksempler er her foajéer, baksnakk etter forestillinger, quizer, lesninger og satsing på aktiviteter for unge.

Vi har også lyktes med å øke antallet forestillinger på Amfiscenen i 2011 og 2012.

I hovedsak kommer dette med noe større matinéaktivitet og flere doble forestillingskvelder. Avgjørende i denne sammenheng er at forestillingene ikke er for kompliserte produksjonsteknisk og relativt korte slik at det ikke kommer i veien for prøveaktivitet og ordinære forestillinger.

Målet er å øke forestillingsaktiviteten ytterligere på Hovedscenen. Her ser vi på muligheter for å spille forestillinger på sensommeren når det tidligere kun har vært prøveaktivitet. Dette gjøres i 2013. Videre arbeider vi med mulighetene for å spille flere forestillinger på dagtid, på kveldstid og i helgene. For å få dette til må arbeidstidsordningene endres gjennom lokale avtaler med arbeidstakerorganisasjonene. Dette arbeidet ble startet på nyåret 2013 med målsetting om å kunne planlegge ytterligere økning av antall forestillinger i 2014.

#### Resultatindikator 1.1.3: Forestillinger på turné i Norge

Antallet forestillinger på turné varierer over perioden og er avhengig av at teatret har samarbeidsproduksjoner som kan turneres. Teatret driver ikke selv turnévirkosomhet i Norge, og historisk har mye av turnéaktiviteten tidligere vært samarbeidsproduksjoner med Riksteatret. I de siste årene har vi hatt samarbeidspartnere som i større grad har tatt mindre produksjoner ut på turné. Fremover ønsker vi at andre operatører kan ta teatrets forestillinger ut på turne, og har i 2013 et samarbeid med det private Thalia Teater som turnerer oppsetningen "Kunst".



## Resultatindikator 1.1.4 og 1.1.5: Forestillinger i utlandet og mottatte gjestespill

Nationaltheatret har som hovedmålsetting å være det ledende teatret i Norge, utvikle scenekunsten og anerkjennes internasjonalt. Som nasjonalt teater er det en forutsetning at teatret står i en åpen, vital og kontinuerlig dialog med det internasjonale scenekunstheltet. Nationaltheatret har alltid stått i en slik dialog, men den er kraftig intensivert de siste tjue årene gjennom teatrets festival- og gjestespillsaktiviteter

Ibsenfestivalen og gjestespillserien ICON er fundamentet i teatrets internasjonale arbeid. Her bringes aktuell og relevant scenekunst fra resten av verden til Norge for å skape en dialog mellom norsk og internasjonal scenekunst som preger og utvikler teatret i forhold til innhold, form og publikum. I særlig grad gjenspeiles dette ved at internasjonalt anerkjente instruktører senere engasjeres for oppgaver ved teatret, og derved setter sitt preg på repertoaret og scenekunstutviklingen. En forutsetning for internasjonal anerkjennelse er at vår egen produksjon og ansatte ligger på et kvalitativt nivå som gjør det interessant å videreføre dialogen. Ved sammenstillingen av egne oppsetninger med internasjonale fungerer de internasjonale som en målestokk på egen kvalitet. Invitasjoner til gjestespill ved anerkjente scenekunstarenaer er bekreftelse på at vi holder det nødvendige internasjonale nivået. Dialogen mellom norsk og internasjonal scenekunst kan ikke være ensidig. Norsk scenekunst bør også bringes ut i verden, og Nationaltheatret har særegne erfaringer og forutsetninger for å gjøre dette. Vi ønsker i større grad å presentere utvalgte oppsetninger gjennom målrettet deltakelse på store festivaler i utlandet.

Antallet gjestespill i utlandet og mottatte gjestespill har vært relativt stabile i de senere år. Omfanget er imidlertid ikke på et nivå som sikrer godt og langsiktig internasjonalt arbeid, og det har sammenheng med at teatret knapt har egne midler til festival- og gjestespillsaktivitet. Når det gjelder Ibsenfestivalen og ICON-serien ligger det en grunnfinansiering fra departementet på 1,86 mill. kr. årlig. Denne bør imidlertid være på 5 mill. kr. årlig for å holde de senere års nivå. Finansieringen har frem til i dag vært løst ved at teatret har hatt store sponsoravtaler, men det er i dagens sponsormarked ikke realistisk å forvente at teatret fremover skaffer sponsormidler på tidligere års nivå.

Teatret har altså behov for økte midler for å sikre nåværende aktivitet og en målsetting om på sikt å øke den internasjonale aktiviteten. I forbindelse med stortingsmeldingen som nylig ble fremlagt om internasjonalt kultursamarbeid spilte vi inn forslag til tiltak.

Hovedutfordringen er at det ikke finnes midler til utadrettet internasjonal gjestespillsvirksomhet for teaterinstitusjonene. Slik aktivitet kan ikke finansieres over rammebevilgningen uten at det reduserer egen produksjon og dermed tilbudet til publikum på egne scener. Det bør etableres en ordning for internasjonal gjestespillsvirksomhet for det institusjonaliserte scenekunstheltet.

*"Vi har også prøvd ut nye modeller for internasjonalt samarbeid."*

Midlene til en slik ordning må opp på et helt annet nivå enn dagens ordning som i dag forvaltes av DTS for det frie scenekunstheltet.

Det burde etter vår oppfatning være et uttalt mål både for Kulturdepartementet og Utenriksdepartementet at det beste av det som produseres i norske institusjonsteatre presenteres på representative internasjonale arenaer, slik som for visuell kunst, litteratur-, musikk- og filmfeltet.

Vi har også prøvd ut nye modeller for internasjonalt samarbeid. I forbindelse med ICON-serien i 2011 var to av de tre internasjonale gjestespillene vi hentet til teatret også co-produksjoner sammen med svært mange europeiske teaterinstitusjoner og kompanier. Disse produksjonene turnerte fortsatt i Europa i 2012.

## Resultatindikator 1.1.6: Antall transmisjoner

Etter teatrets oppfatning bidrar NRK i liten grad til transmisjon av teaterforestillinger.

## 2. SCENEKUNST, MÅL 2: HØY KVALITET GJENNOM UTVIKLING OG FORNYELSE

**2.1 Tall de siste fem år for ni resultatindikatorer under resultatmål 2.1 Et allsidig repertoar, satt sammen i én tabell.**

*Se vedlagte tabelloversikt samt grafiske fremstilling utarbeidet av NTO.*

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

*Vi viser her til besvarelsen under pkt. 1.2 og 1.3.*

**2.3 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen ut fra tabellen over.**

### Resultatindikatorene 2.1.1-2.1.5: Antall produksjoner

Teatret har gjennom perioden hatt et stabilt antall egenproduksjoner og samarbeidsproduksjoner. Gitt de rammer og ressurser teatret rår over er det en utfordring å øke antallet produksjoner når målsettingen er å ivareta og utvikle kvaliteten på hver produksjon i forhold til dagens nivå. Dette dreier seg selvfølgelig om økonomiske rammer, men også at den gamle teaterbygningen i liten grad har en infrastruktur som legger til rette for kostnadseffektiv drift. Den utidsmessige og vanskelige infrastrukturen og mangelen på prøverom utenfor scenene setter begrensninger for å produsere mer og krever høyere bemanning enn om infrastrukturen i bygningen var bedre egnet for moderne teaterdrift.

Et klart trekk er at vi over perioden har økt antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk og uroppføringer.

**2.4 Hvordan har teatret arbeidet i den siste femårsperioden for å utvikle ny norsk dramatikk?**

Teatret har et eget dramaturgiat som kontinuerlig har tekster i utvikling med norske dramatikere og forfattere, holder seg oppdatert på ny internasjonal dramatikk, og arbeider med bearbeidelser av dramatikk og litteratur for scenen. Som et eksempel engasjerte teatret i 2009 forfatteren Johan Harstad som husdramatiker og i 2013 realiseres oppsetningen "OSV" som et resultat av dette.

Med etableringen av Dramatikkens Hus har teatret fra starten av hatt et jevnt og tett samarbeid om utvikling av ny norsk dramatikk.

*Vi viser her til utdypende omtale av tekstutvikling under pkt. 2.7.4.*

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

Teatrets økonomi hviler på et krav om billettinntekter på et nivå som fordrer solid og bred publikumsoppslutning. Den gjennomsnittlige besøksprosenten eller salsbelegget ligger for teatret som helhet tett opp under 80 % med svingning mellom 75,7 % og 82,6 %.

Som kulturinstitusjon som ivaretar den norske kulturarven forventes det at teatret ivaretar teatertradisjonen gjennom oppsetning av klassikere og kjente stykker. All erfaring tilsier også at slike oppsetninger – fortrinnsvis også med kjente skuespillere, er de som gir stor publikumssuksess. Samtidig skal teatret utvikle og fornye scenekunsten. Vi har derfor som uttalt mål at klassikerne også må fornyes ved tekstlig bearbeidelse, nye spillestiler og formmessige grep som aktualiserer og gjør dem relevante i samtiden.



For å kunne ta risikoen forbundet med dette presenterer vi parallelt oppsetninger som favner bredt og som innfrir publikums forventninger om mer tradisjonell presentasjon av klassikerne. Teatret er i særlig grad avhengig av billettinntektene på Hovedscenen, og bruker derfor i større grad de mindre bisenene til oppsetninger som søker å fornye teaterkunsten og utfordrer publikums forventninger til teateropplevelsen.

Selv om vi med henvisning til resultatindikatorerne for publikumstall må konstatere at et mer tradisjonelt og da mer kommersielt rettet repertoar gir høyere publikumstall har teatret som et hovedmål å utvikle og fornye scenekunsten. Teatret må derfor arbeide langsiktig, tålmodig og målrettet for å utvide publikums toleranse og forventninger til ny scenekunst.

*Vi viser også her til utdypende omtale under flere punkter i 2.7. og pkt. 5.1.*

## 2.6 Hvordan arbeider teatret med egevaluering som en del av den løpende virksomheten, eventuelt også i styresammenheng.

Styret evaluerer virksomheten gjennom rapportering på hovedområdene kunstnerisk repertoar/utvikling, virksomhetsutvikling i forhold til vedtatt strategi, og økonomisk styring gjennom 6-8 styremøter i året. Styret gjennomfører også i henhold til styreinstruksen en årlig egevaluering.

Teatrets ledelse bestående av ledergruppe, produsenter og avdelingsledere på fagområdene arbeider kontinuerlig med evaluering av oppnådde resultater gjennom en møtstruktur som setter organisering, planlegging, ressursutnyttelse, produksjonsledelse, personalledelse og økonomi på dagsorden.

## "Publikums forventningshorisont har blitt utvidet, men også tirret."

Alle oppsetninger ledes av regissør og en ansvarlig produsent. Midtveis i prøveperioden gjennomføres en midtoppsummering med hovedfokus på om vi er i ferd med å oppnå de ønskede kunstneriske resultater. Alle oppsetninger oppsummeres en tid etter premiere på områdene kunstnerisk, produksjonsteknisk og kommunikasjon. Oppsummeringene sammenstilles av ansvarlig produsent og går til evaluering i ledergruppen. Hensikten er å ta med seg gode resultater inn i nye produksjoner og søke forbedringer der dette er nødvendig.

## 2.7 Egenvurdering av kvalitet.

### Kort presentasjon av teatret.

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

*Nationaltheatret er landets største teater. Formålet er å drive teatervirksomhet og det har et særlig ansvar for å ivareta nasjonale kulturpolitiske interesser på scenekunstmrådet.*

*Nationaltheatret favner bredt og presenterer for tiden på sine fire scener en vifte av ulike estetiske retninger innen teaterfeltet. Nationaltheatret er og har vært det sentrale navet i dialogen mellom norske og internasjonale teateraktører, gjennom egenproduksjoner, samarbeidsproduksjoner og gjestespill.*

**- Engasjement/vilje/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm**



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

Nationaltheatret skal være det ledende teatret i Norge, utvikle scenekunsten og anerkjennes internasjonalt. Vi vil at Nationaltheatret skal være det ledende teatret å oppsøke for kunstnere i Nord-Europa. Vårt kunstneriske fundament skal være skuespillerkrefter i særklasse. Dette oppnår teatret gjennom den givende vekselvirkningen av faste-, produksjonstilknyttede- og lengre åremålsstillinger.

Repertoaret skal favne bredt innenfor mange estetiske retninger. Dette etterstreber teatret gjennom å utvikle sitt nettverk av dramatikere, regissører, koreografer, komponister, samt visuelle og auditive kunstnere som arbeider i tilknytning til huset. Nationaltheatrets repertoar reflekterer dette mangfold av uttrykk og scenekunstnere gjennom friske oppsetninger av klassiske stykker, samtidsdramatikk og uroppføringer.

Nationaltheatret formidler et bredt spekter av klassisk og moderne teater og teateruttrykk, utenlandsk og norsk dramatikk. Teatret er på stadig utkikk, både på den nasjonale og internasjonale kunstscenen, etter interessante kunstnere å invitere inn. Samtidig ønsker vi å utvikle scenekunstnere som allerede er kjent ved våre scener. Eksempler på produksjoner fra de senere årene som reflekterer det ovenstående:

- «Rosmersholm» av Ibsen i regi av Eirik Stubø (2008)
- «Markens grøde» av Hamsun i regi av Sebastian Hartmann (2008)
- «Brand» av Ibsen i regi av Calixto Bieito (2008)
- «En vanlig dag i helvete» av Ulven i regi av Ole Anders Tandberg (2008)
- «Ulrike Maria Stuart» av Jelinek i regi av Melanie Mederlind (2008)
- «Tilbaketog fra Moskva» av Nicholson i regi av Kjetil Bang-Hansen (2009)
- «Valerie Jean Solanas skal bli president i Amerika» av Stridsberg i regi av Kjersti Horn (2009)
- «Salong» utviklet og i regi av Goksøyr&Martens (2009)
- «Fanny og Alexander» av Bergmann i regi av Kjetil Bang-Hansen (2009)
- «Faderen» av Strindberg i regi av Victoria Meirik (2010)
- «Endelig skjer det noe» av Seeberg Torjussen i regi av dramatikeren (2011)
- «De foreldreløse» av Kelly i regi av Terje Strømdahl (2011)
- «Bankerått» utviklet og i regi av Petrea Søre (2011)
- «Sonic Hamlet» basert på Shakespeare i regi av Morten Cranner (2011)
- «Rockeulven» av Bostan i regi av Tyra Tønnessen (2011)
- «Forvandlingen» av Kafka i regi av Gisli Örn Gardarsson (2012)
- «Peer Gynt» av Ibsen i regi av Oskaras Korsunovas (2012)

I løpet av perioden har Nationalteatret utfordret hva teater kan være og hvilke historier som kan formidles fra scenekanten. Publikums forventningshorisont har blitt utvidet, men også tirret.

Eksempler på dette fra den siste sesongen: regissør Anders Paulins *Villanden* utfordret fortolkning og forståelse av Ibsens klassiker *Vildanden* på Hovedscenen høsten 2012 med et scenespråk utenom det konvensjonelle. Regissør og dramatiker Tore Vagn Lids *Kill them all!* arbeidet dokumentarisk og fremla de sosiale effektene av den europeiske finanskrisen nøkternt og hvast på Amfiscenen vinteren 2013. Den internasjonalt anerkjente performancegruppen Rimini Protokoll integrerte osloborgere i en undersøkelse av motivkretser fra Ibsens *En folkefiende* på Hovedscenen høsten 2012: *En folkefiende i Oslo*.

Teatrets satsning på Ibsenfestivalen siden 1990 og gjestespill gjennom ICON-serien (tidligere Samtidsfestivalen) er uttrykk for at Nationalteatret ønsker å presentere teater av høy internasjonal kvalitet innenfor sine visjoner om å være tradisjonsrikt og grensesprengende.

Ibsenfestivalen regnes av mange for å ha vært arena for regiteatrets gjennombrudd i Norge. Den har åpnet opp publikums og den norske kunstscenens horisont for internasjonale scenekunstnere som arbeider fritt med utgangspunkt i klassikerne, i særdeleshet Ibsen.

Man kan selvsagt kritisere Ibsenfestivalen for å bidra til at repertoaret vektes i for stor grad mot Ibsenkanonen. Det forsøkes likevel å dreie denne tendensen ved at festivalen også programmerer annet materiale. I 2012 presenterte eksempelvis Ibsenfestivalen to produksjoner av regissør Heiner Goebbels, vinneren av Den internasjonale Ibsenprisen 2012. Ibsenfestivalen har i det store og hele vært en revitaliserende kraft for Nationalteatrets profilering.

## "Nationalteatret har etablert en ny planleggingsmodell."

Det samme kan man si om ICON - International Contemporary Stage Program. Ambisjonen for ICON-serien er å presentere det ypperste og mest nyskapende av samtidsorientert scenekunst fra hele verden. Eksempler fra de senere år: *Rambo Solo* av Nature Theatre of Oklahoma (2009) på Amfiscenen, *Vieux Carré* med The Wooster Group (2011) på Baksenen, *This is how you will disappear* av Gisèle Vienne (2011) og *The minister's black veil* av Romeo Castellucci (2011), begge på Hovedscenen. Nationalteatrets utfordring med både ICON og Ibsenfestivalen er å nå ut til et bredt og nysgjerrig publikum og få over hvilke internasjonale storheter som gjester våre scener.

Nationalteatret sine produksjoner blir også invitert på gjestespill utenlands og til tider finner man det også mulig å delta. Dette skjedde senest vinteren 2013 da *Hedda Gabler* av Ibsen i regi av Peer Perez Øian gjestet Washington D.C. i USA. Slik «eksport» er likevel svært ressurskrevende for institusjonen, da det både er en stor ekstra økonomisk belastning og en logistikkutfordring med henhold til planlegging av repertoar og spilleplan.

### 2.7.2. Hva gjør dere for å opprettholde og styrke engasjementet innenfor teatret?

Nationalteatret har etablert en ny planleggingsmodell. Denne modellen er kalt «Planprosjektet». Det første året som mer eller mindre i sin helhet har vært gjennom dette planleggingsforløpet var fjoråret, 2012. Gjennom nettopp å styrke engasjementet og i større grad bruke husets erfaring i planleggingen, mener vi at det endelige repertoaret står sterkere og bedre forankret i organisasjonen. Vi mener at prosjektet også kunstnerisk funderes tydeligere.

Teatersjefen har sine fora i Kunstnerisk råd og Dramaturgiat hvor ideer, tekster og regissører diskuteres. Kunstnerisk råd er et internt organ som består av teatersjef, dramaturgiat og representanter for skuespillerne. Organet er åpent for alle spørsmål rundt de kunstneriske valg, og skal fungere som et rådgivende organ for teatersjefen. Teatersjefen har i tillegg faste, ukentlige møter med dramaturgiatet.

Et prosjekt/idé går gjennom flere faser. Den første er forstudien hvor dramaturger og produsenter inkluderes. Deretter kommer en utredning hvor alle avdelingsledere går gjennom prosjektet fra sitt ståsted og med sine erfaringer. Med dette som bakgrunnsinformasjon kan teatersjefen gå inn i sammenstillingen av sitt repertoar.

Som en del av «Planprosjektet» har vi også innført det vi kaller Startmøter. Da inviteres alle ansatte til en presentasjon av prosjektet og ideen fra regissørens perspektiv. Dette skal ligge ca 9-3 måneder før premieren.

I tillegg arrangeres husmøter med jevne mellomrom for å oppdatere Nationaltheatrets ansatte om hvilke kunstneriske føringer som ligger til grunn for planleggingen og de valg som til enhver tid fattes, det være seg av budsjettmessig -, driftsmessig - og kunstnerisk art.

Etableringen av konsepter med «løs snipp» som National Spesial og Uprøvd, har gitt kunstnerisk ansatte en mulighet til å utforske og reflektere rundt nye tekster, nye former for formidling osv. Gjennom ensemblemøter har ansatte i kunstnerisk avdeling blitt bedt om å bidra inn i disse nye konseptene.

Stipendordninger, reisestipend osv, for videreutdanning av ansatte er et insitament for videreutvikling og honorerer fagengasjementet til den enkelte. Teatersjefen praktiserer utstrakt innvilgning av permisjoner for at skuespillerne skal få gjennomføre prosjekter de er ønsket i utenfor teatret, det være seg innen film, fjernsyn, friteatergrupper eller andre institusjonsteatre.

### 2.7.3. Hva gjør dere på teatret for å opprettholde og styrke engasjementet utad?

Utgangspunktet for valg av samarbeidspartnere og -prosjekter er at det alltid skal være det kunstneriske prosjektet som skal ligge til grunn. Samarbeidet skal alltid ha til hensikt å øke graden av realisering av gode prosjekter. Vi inngår samarbeid for prosjekter der vi ellers ikke ville kunne evne å realisere uten en partner, der hvor samarbeidet styrker den kunstneriske kvaliteten eller der hvor samarbeidet gir mulighet til å nå et større publikum.

Som uttrykk for retningen på teatrets samarbeidsorientering nevner vi:

- Nationaltheatret er i 2013 invitert inn som medlem i den europeiske teateralliansen Union des Theatres de l'Europe (UTE).
- Ibsenfestivalen og ICON tiltrekker seg hvert år nye og etablerte samarbeidspartnere.
- Samarbeid med Ibsen International Awards.
- Samarbeid med Festspillene i Bergen over mange år.
- Samarbeid med Dramatikkens Hus og Norsk Dramatikkfestival.
- Samarbeid med andre institusjonsteatre, som Teater Ibsen og Riksteatret. Deres forestillinger har av og til spilt på våre scener og våre forestillinger har blitt valgt ut for turne i Riksteatrets nettverk.
- Samarbeid med frie grupper og produksjonsforetak.
- Samarbeid med kunstfaglige teaterhøgskoler i Skandinavia, både for gjestespill og for praksisplass/diplomoppgave, som KHIO, Akademi for scenekunst-Høgskolen i Østfold, HiNT og Stockholm Dramatiska Högskola.
- Nationaltheatret samarbeider med Dramaten i Stockholm og Cafèteatret i København om et Nasjonalismeprojekt. Dette skal etter planen realiseres i 2014, og inkluderer også samarbeid med NRK, Sveriges Televisjon og Danmarks Radio. Det skal fremføres på en koordinert visningsdag mellom alle landene, teatrene og kanalene.

- Dialog med Sparebankstiftelsen om utvikling av barne- og ungdomsteater.
- Samarbeider med Thalia Teater om turnevirksomhet, som nå har vår forestilling Kunst av Reza på turné.
- Nationaltheatrets ledelse deltar på møteplasser i teater- og kulturfeltet, og i academia og næringsliv.
- Digital formidling. *Se prosjektbeskrivelse under pkt 1.4*

Nationaltheatret ønsker i større grad å åpne seg mot sitt publikum. Etableringen av konsepter med «løs snipp» som National Spesial og Uprøvd har skapt nye møteplasser for teatret og publikum, til tross for at byggets fasiliteter kan virke begrensende. Arrangementer av typen «Introduksjon til forestilling», paneldebatter, «På scenekanten» osv er supplement til hovedaktiviteten vår, teaterforestillingen.

#### 2.7.4. Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Målet for den kunstneriske virksomheten ved Nationaltheatret er å være dristig i arbeid med klassikerne og legge til rette for ny dramatikk og eksperimentering.

*"Nationaltheatret viser hvert år et stort antall forestillinger av nyskrevet, norsk dramatikk på sine mange scener."*

Som et nasjonalt teater har Nationaltheatret selvsagt ansvar for å ivareta og forvalte den dramatiske litterære arven og således være et historisk bindeledd mellom gammel og ny tid. Gjennom å ta opp og lese tekstene fra den litterære kanon med samtidens blikk søker Nationaltheatret å bidra til fornyet interesse for klassikerne. Det er ikke gitt å holde i hevd kompetansen som ligger i å spille forskjellige teatersjangre fra ulike kulturer og epoker. Nationaltheatrets ensemble skal i så måte være et arnested for denne kompetansen.

Nationaltheatret viser hvert år et stort antall forestillinger av nyskrevet, norsk dramatikk på sine mange scener. Store ressurser brukes på å kunne presentere norske forfatterstemmer fra scenekanten og ulike strategier blir tatt i bruk for å oppnå dette.

I 2009 ble forfatter Johan Harstad ansatt som husdramatiker for et år. I løpet av denne perioden utviklet han det stort anlagte skuespillet *OSV*. som tre år etter ferdigstilling vil ha urpremiere på Torshovteatret. I denne prosessen har teksten gått gjennom lesninger og «verksteder» med skuespillere og dramaturger.

Dramaturgiatet har hovedansvaret for å følge opp dramatikerne og utvikle ny scenetekst. Som sparringspartnere til forfatterne arbeider disse med å se potensialet for videreutvikling i forkant og underveis i produksjonen. I de siste årene har forfatter Christopher Nielsen blitt viet særlig oppmerksomhet og oppnådd status som kultfenomen. På Nationaltheatret har dramatikerens hatt fire oppførelser siden gjennombruddet i 2008: *Verdiløse menn*, *Hustyrannen*, *Entropi* og *Holocaustmusikalen*.

Av andre oppsetninger av ny, norsk dramatikk som teatret har vært med å utvikle, vil vi trekke frem *Endelig skjer det noe* av Thomas Seeberg Torjussen, *Ti liv!* av Kjetil Bang-Hansen, *Jatåkdag* av Jan Gunnar Røise/Thorbjørn Harr, *Kondolerer!* av Else Kåss Furuseth og *Hakkebakkekrakket* av Gunnar Germundsson.

Dramaturgene leser et stort antall manuskripter hvert år, både norske og utenlandske. De søker opp interessante skuespill både fra agentur og ved direkte kontakt med forfattere. Dramaturgiatet mottar også et stort antall tilsendte manuskripter hvert år.



I større grad enn før ønsker gjerne forfattere og regissører å arbeide teksten frem i prosess, såkalt «devised» teater. Tekstutviklingen kan skje i form av samtale og improvisasjon med skuespillerne eller den er fundert på dokumentarisk innsamlet materiale. *Bankerått* av Petrea Søre og Trine Wisbech var et resultat av en slik arbeidsmetode. Til en viss grad er Goksøyr&Martens sine produksjoner det samme. Nationaltheatret ønsker å være fleksible nok i organisasjonen og i ressursbruken til å iverksette slike prosjekter. På den annen side finner man fortsatt tilfeller hvor teksten er ferdig skrevet og avsluttet fra forfatterens hånd, slik som da teatret tok opsjon på *Jeg forsvinner* av Arne Lygre.

Nationaltheatret har i perioden hatt flere samarbeidsprosjekter med Dramatikkens hus og Norsk dramatikkfestival, som bla har ført til flere oppførelser på våre scener: bla. *Tilbakekomstene* av Fredrik Brattberg, *I år skal det være moderne* av Liv Heløe, *Papirløse fortellinger* ved Marco Demian Vitanza, *Jeg svarte på en drøm* av Siv Svendsen/Marte W. Goksøyr og *En kropp* av Geir Gulliksen.

En annen form for tekstutvikling finner sted når Nationaltheatret initierer nye dramatiseringer av foreliggende verker, slik som dramatiseringen av Kirsten Thorups roman *Baby* eller Fjodor Dostojevskijs *Brødrene Karamasov*. Tilfellet inkluderer også Yngve Sundvords bearbeiding av novellene til Knut Hamsun i forestillingen *Hamsuns gate* eller når deLillos sin verkkatalog overføres og blir til et dramatisk verk: *Livet er en liten dings*.

Med forståelse for tendensene i tidens scenekunst, har repertoaret i de senere årene gitt større rom for performance-inspirerte og relasjonestetiske teateruttrykk. Disse oppsetningene har ikke minst søkt å forskyve forholdet mellom aktører og publikum. Denne forskyvningen åpner blant annet for en annerledes forståelse av relasjonen mellom teater og samfunn.

Eksempler på denne kategorien av forestillinger finner vi blant annet i samarbeidene med performance-kunstnerne Goksøyr&Martens: *Ønskekonsert*, *Salong* og *Foreldremøte*. Regissør Tore Vagn Lid har i de senere årene gjort seg bemerket for sitt særegne teaterspråk. Hans teaterprosjekter er ved flere anledninger blitt vist ved teatret, som egenproduksjonen *Kill them all!* og samarbeidsproduksjonene *Elephant stories* og *Fatzer*. Det internasjonalt kjente teaterkompaniet Rimini Protokoll satte høsten 2012 i scene *En folkefiende i Oslo* hvor borgere selv, ikke skuespillere, tok over Hovedscenen.

Nationaltheatret har i de senere årene også gitt særlig rom for teateruttrykk som legger vekt på det språklig fremvisende. Representanter for denne tendensen finner vi i forestillingene til regissør Laurent Chétouane, *Misantropen* og *Et dukkehjem*, i regissør Eirik Stubøs *Rosmersholm* og *Ifigenia i Aulis* og regissør Arthur Nauzyiels *Abigail's party*.

Nationaltheatret har i alle år vært en viktig bærer av de tradisjonelle barneforestillingene i det store formatet, en tradisjon vi finner det viktig å ta vare på. De senere årene har teatret presentert nye oppsetninger i denne kategorien, som *Rockeulven* av Bostan og *Pinocchio*, fritt etter Goldoni. Vi ønsker likevel også å utvide vårt tilbud til barn og unge gjennom å spille for dem på ulike scener, slik som vi gjorde med *Istalia* av Ossavy/Kolbenstvedt på Amfiscenen i 2011.

Torshovteatret er en skuespillerdrevet bscene i bydel Sagene/Torshov i Oslo, hvor den til enhver tid driftende «Torshovgruppa» velger sitt eget estetiske fokus og sin egen repertoarmessige profil. I perioden 2010-12 ble scenen ledet av en skuespillergruppe som til stort hell søkte å forske i komediesjangeren og komedieuttrykket, teaterlaboratoriet Komilab. Teatret vil fremheve den vitaliserende kraften Torshovteatret er for institusjonen og dets profil utad.

## 2.7.5. Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

Nationaltheatret har Norges største og beste ensemble av skuespillere; en unik kunstnerisk kompetanse som preger huset. Dette løfter produksjonene, utfordrer regissørene, og stiller store krav til ledelsen. Gjennom ensemblet initieres en rekke prosjekter av høy kunstnerisk kvalitet. Disse prosjektene er viktige for teatret og vår profil, og de er viktige for å beholde den kunstneriske kompetansen på huset.

For di Nationaltheatret har en solid posisjon i Norge, lykkes vi i å rekruttere sterke og erfarne ledere og toppledere. Dette gir oss god kompetanse internt.

Vi er det teatret med mest uttalt og etablert prosjektstyring blant teatrene i Norge. Med det menes at produksjonene er etablert som egne prosjekter som styres av en produsent, på tvers av linjeorganisasjonen. Dette gir oss unik kompetanse på prosjektledelse. Samarbeidet og utfordringene mellom sterk linjeledelse og sterk prosjektledelse er med på å sikre kvaliteten i våre produksjoner.

Nationaltheatret innehar stor kompetanse i alle ledd av teaterproduksjon. Nationaltheatrets virksomhet er spredt over flere bygninger og over store avstander, noe som kan medføre ekstra stor belastning for smidigheten til organisasjonen. Denne spredningen av de ulike avdelinger medfører at nærheten mellom de forskjellige delene av produksjonsprosessen svekkes.

## 2.7.6. Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

Det er knyttet mange verdier og egenskaper til Nationaltheatret som institusjon. Både i det kunstneriske og teaterfaglige miljø, i kultur-Norge generelt og i befolkningen. Som etablert og ledende nasjonalteater med lang historie og mange historier knyttet til seg, skapes det både forventninger og myter omkring hva vil leverer og hva vi ikke leverer. Og det preger omgivelsenes holdninger til og interesse for oss.

Det er ikke tvil om at dette omdømmet er sterkt og positivt, men det kan også oppleves som begrensende for vårt handlingsrom. Et levende nasjonalteater skal leve i spennet mellom å bevare og fornye, mellom bekreftelse og utfordring og sågar provokasjon. Vi skal være viktig og relevant for hele befolkningen ved å beholde etablerte publikumsgrupper og utvikle nye som kanskje har andre ønsker og holdninger til oss.

Teater er øyeblikkets kunst og i forretningsmessig forstand det ultimate tjenestekonsum. Dette innebærer at publikums oppfatning av oss bygges gjennom opplevelsen de har med oss og hos oss. Sentralt står teatrets medarbeidere. En vennlig publikumbetjening og teknikere er selvfølgelig viktig, men i sentrum for vår aktivitet står skuespillerne og kunstnere bak forestillingen. Opplevelsen av forestillingens regi, dramaturgi, scenografi, lys og lyd er kritisk, - i tillegg til både bygninger, digitale løsninger og publikumstilbud.

Det er produksjonene og måten vi kommuniserer disse på som i sterkest grad bygger vårt omdømme. Å kommunisere og formidle kunst og kultur krever både innsikt og forståelse for kunstens vesen og innhold, samt distanse og kritisk overblikk: Vi skal ikke forklare eller overtale det som skal komme til å skje i møtet mellom scene og sal.

## *"Konkurransen om publikum er sterk."*

Samtidig er det et stort behov for å formidle og markedsføre forestillingene. Konkurransen om publikum er sterk. Det er ikke en selvfølge at de velger en forestilling på Nationaltheatret i mylderet av tilbud. Det er således viktig at vi evner å skape forestillingen om forestillingen i relevante kanaler som når det potensielle publikummet:

- Vi skal skape en nysgjerrighet og en interesse for produksjonen
- Vi skal berede grunnen for opplevelsen. Vi skal skape en forventning og et grunnlag som setter publikum i stand til å oppleve forestillingen på best mulig måte.
- Vi skal nå gjennom mediestøyen og konkurrere om interessen i et stort mangfold av tilbud, hvorav mange av aktørene har store markedsbudsjetter og ressurser, og få begrensinger i uttrykk og virkemidler.

Arbeidet med kommunikasjon og formidling er en viktig del av prosessen, og allerede fra 10-12 mnd før premiere starter arbeidet med fortolkning av regissørens og kunstnerisk teams prosjekt og bygge en kommunikasjonsplattform og dernest en aktivitetsplan.



Dette gjøres med utgangspunkt i et rammedokument som beskriver teatrets visjoner for prosjektet – dvs hvorfor har Nationaltheatrets valgt å sette opp dette stykket, med det kunstneriske teamet og ensemblet. I tillegg til de kunstneriske målene, beskrives også de økonomiske og publikumsmessige målene for prosjektet.

Kommunikasjonsstrategien skal bidra til å fortolke og formidle forestillingen og bidra til at målene med produksjonen nås.

Vi har arbeidet med å finne metoder for å kunne evaluere og måle møtet mellom kunst og publikum, og har det siste året begynt å arbeide med et «The Audience Experience Framework» (AEF), utviklet av Independent Theatre Council (ITC), the Society of London Theatre (SOLT) and the Theatrical Management Association (TMA). Denne tilnærmingen er implementert i et pilotprosjekt, som innebærer at vi har en dialog med publikum på alle våre prøveforestillinger, gjennom digitale questbackundersøkelser, der hovedlinjene i AEF legges til grunn for spørsmålene. Vi kartlegger publikums egenvurdering innenfor følgende hovedområder, i tillegg til at vi også ber om egne innspill og vurderinger av teatret som hus med henblikk på fasiliteter, service, kunnskap mm.

- Engasjement og konsentrasjon
- Læring og utfordring
- Energi og spenning
- Felles opplevelse og atmosfære

Disse benyttes som et systematisk underlag inn i siste fase av produksjonen frem mot premiere og som underlag i arbeidet med evaluering og planlegging av repertoar, formidling og markedsføring. Vi arbeider kontinuerlig med å finne måter å evaluere vårt arbeid på, og vi vil også evaluere dette pilotprosjektet, og vurdere andre modeller.

#### **Nødvendighet/relevans/samspill med tiden/dialog med publikum/mot/satsing/ øyenåpnende effekt.**

#### **2.7.7. Hvilke målgrupper har dere?**

Nationaltheatrets skal oppleves som viktig og relevant for hele Norges befolkning, og som et vesentlig teater i internasjonal sammenheng. I utgangspunktet betyr dette at vi ønsker å kommunisere med og tiltrekke oss et stort og bredt publikum i alle betydninger av ordet.

*"Vi arbeider kontinuerlig med å finne måter å evaluere vårt arbeid på."*

#### **Stort og økende publikumtall**

Nationalteatret hadde hele 216 000 publikummere på våre forestillinger i 2012. Dette er en sterk økning fra 2011 og også i forhold til snittet de siste 10 årene på 206 000. Et så høyt antall publikummere innebærer at vi har et høyt belegg på alle scener – snitt på 82 %, og at vi spiller så mange forestillinger som scener, ressurser og årsverk gir av rammer. Vi arbeider med tiltak for ytterligere å øke antall forestillinger.

#### **Utfordre og bekrefte publikum**

Vi ønsker selvfølgelig også å øke snittbelegget, men for å fylle vårt samfunnsoppdrag som nasjonalteater skal og må vi være nyskapende og ta kunstnerisk risiko. Dvs at vi skal sette opp forestillinger som har et smalere nedslagsfelt i utgangspunktet, og



dermed vil vi måtte forvente at noen produksjoner har et lavere belegg som trekker ned snittet publikumsmessig. Dette er like fullt viktige produksjoner som Nationaltheatret bør sette opp og som er relevant både for de som ser det, for den debatten det genererer i samfunnet og som utvikling av scenekunsten.

Nationaltheatret skal både ivareta nasjonens historie, kulturarv og språk, og utforske og sette spor i sin samtid gjennom nyskapende teater i innhold, form og formidling. Vi skal både fange inn og reflektere samfunnets strømninger og kontrastere og utfordre det. Vi må oppleves som relevante og observante, og ha ambisjoner om å ha betydning for så vel enkeltmennesker som samfunn.

Vi mener at vår offensive satsning på Tore Vagn Lids oppsetning "*Kill them all!*" er et godt eksempel på dette. Prosjektet behandler et alvorlig og dessverre svært aktuelt tema, nemlig konsekvensene av vårt økonomiske system på enkeltmennesker i et Europa i dyp krise. Prosjektet er nyskrevet og utviklet i en svært nyskapende regi og scenografi, og utfordrer grensene for et etablert teatersyn. Prosjektet er krevende å realisere, og gir ikke høye publikumstall. Men publikummet er svært interessert og deltakende og intensiteten mellom scene og sal er høy. Prosjektet har fått uvanlig mange svært gode kritikker, og har skapt stor oppmerksomhet i mange ulike fora. På denne måten har teatret og oppsetningen en betydning utover seg selv og for dem som sitter i salen. Den har skapt debatter og samtaler både i Norge og internasjonalt.

Et annet eksempel er "*Villanden*" i Anders Paulins regi på Hovedscenen som utfordret publikums forventninger til en av våre elskede klassikere. Dette innebar et lavere antall forestillinger – og dermed publikum, enn en mer tradisjonell oppsetning av Ibsens "*Vildanden*" ville kunne generere for teatret. Med oppsetningen nådde vi imidlertid i sterkere grad frem til yngre og nye målgrupper.

Et tredje eksempel er den internasjonalt anerkjente performancegruppen Rimini Protokolls integrering av Osloborgere på scenen i en undersøkelse av motivkretser fra Ibsens "*En folkefiende*" høsten 2012, som i sin konseptuelle form ikke kunne spille mer enn få forestillinger i en kort periode. Oppsetningen hadde med sin utradisjonelle form både innholds- og formmessig en

## "Nationaltheatrets skal oppleves som viktig og relevant for hele Norges befolkning."

høy kostnad, men nådde frem til et publikum som faktisk også representerte mangfoldet i Oslos befolkning.

### Bredt og sammensatt publikum

Totale besøkstall er ikke alene et godt mål på hvordan vi lykkes i vårt formidlingsarbeid.

Det er særdeles viktig at et nasjonalteater når et bredt mangfold av befolkningen. Vi følger derfor nøye med på publikums demografi og måler utviklingen jevnlig.

Som mange andre kulturuttrykk og -tjenester har vi en sterk representasjon av urbane, voksne, velutdannede kvinner, og de er absolutt en gruppe som er viktig for oss isolert, men også fordi de gjerne spiller en «kulturminister-rolle» i sin familie og omgangskrets. På denne måten blir de ambassadører for teatret og en døråpner for folk som kanskje trenger en motivasjon for å komme seg i teatret. Vi arbeider derfor med å styrke relasjonen til dette viktige kulturinteresserte publikumet, samtidig som vi arbeider med å utvikle andre publikumsgrupper – les menn. I dag er derfor 4 av 10 besøkende hos oss menn.

Vår beliggenhet i Norges hovedstad gjør at vi selvfølgelig har en overvekt av publikum fra Oslo og Oslos nærområder. I dag er 57 % av vårt publikum fra Oslo, og av de resterende 43 % er halvparten fra Østlandet og omland. Over 2 millioner nordmenn besøker hovedstaden hvert år og vi ønsker at Nationaltheatrets skal bli et naturlig sted å besøke. Vi arbeider derfor med tiltak for å øke andelen besøkende fra andre deler av landet.

I 2012 gjennomførte vi også som aller første norske teater direkte overføring av en forestilling til landets kinoer via ny og forbedret bredbåndteknologi. Dette gir både en stor ny gruppe mulighet til å overvære våre forestillinger nesten live og det skaper interesse for å få med seg ekte vare og legge et besøk til Nationaltheatret neste gang man er i Oslo. Som nasjonalteater har vi

som ambisjon å utvikle denne formen og vurdere ulike visningssteder i tillegg til kino. *Se mer om dette under pkt 1.4.*

## Barn og unge i sterk økning

### "Nationaltheatret skal ha betydning for både enkeltmennesker og for samfunnet."

Kanskje enda viktigere enn geografi, er en bredde i alderssammensetning. Det er viktig for oss og våre eiere at enda flere barn og unge og deres foresatte finner det naturlig å besøke oss.

I tillegg til at Nationaltheatret hvert år har store hovedscenesatsninger rettet mot barn og barnefamilier, arbeider vi med å øke antall oppsetninger for barn også på våre mindre scener. Vi har de siste årene også arbeidet målrettet med å øke besøket blant unge og unge voksne gjennom både repertoarvalg og formidling av repertoaret. Dette handler både om budskap, kreative løsninger og kanalvalg. Dette har resulterte i at gjennomsnittsalderen hos vårt publikum har falt med 4 år og ligger i dag på 43 år.

Med en stor lojal kundegruppe i et godt voksent alderssegment, er dette er ganske lavt snitt. Det at en høyere andel unge og unge voksne finner veien til Nationaltheatret, viser at aktivt arbeid med repertoarvalg, formidlingsarbeid og målretting mot. Den kulturelle skolesekken og aktiviteter for barn/unge gir resultater.

## Den kulturelle skolesekken

For Nationaltheatret er skolene den viktigste kanal for formidling til barn og unge på tvers av sosiale og kulturelle skillelinjer. For å sikre kvalitet og mangfold i tilbudet gjennom Den kulturelle skolesekken er det derfor viktig at det legges bedre til rette for bred formidling av teatrets produksjoner. Det er helt vesentlig at elevene får oppleve hele teatermaskineriet og forestillingen der den spilles; på en profesjonell scene. For en fullstendig teateropplevelse er det også helt avgjørende at vi utarbeider et godt pedagogisk opplegg knyttet til teaterforestillingen. Samlet bidrar dette til å senke terskelen for fremtidig besøk.

Den kulturelle skolesekken benytter etter vår oppfatning teatrene i alt for liten grad, og gratisprinsippet har også vært et stort hinder for et større elevbesøk i institusjonene. Vi vedlegger derfor et eget notat med en vurdering av vår erfaring med DKS, hindrene som eksisterer for større elevbesøk i teatret, og forslag til hvordan dette burde kunne økes i vesentlig grad.

## Tiltak som UNGE NATIONAL gir resultater

Vi vil også trekke frem vår spesielle satsing på å knytte og styrke relasjoner til et ungt publikum i alderen 15-25 år; Unge National. Ordningen gir unge i aldersgruppen tilbud om å se forestillingene våre til kinopris, og i dag har Unge National 6000 medlemmer. Vi har et eget dialogprogram med gruppen via mail og sosiale medier, i tillegg til at vi har en egen redaksjon som publiserer både saker til nett og til Unge Nationals egen blogg. Det gjennomføres flere egne arrangementer for gruppa årlig, og gruppa vokser stadig.

For å styrke vår evne til å nå ut til publikum generelt – og unge spesielt – ser vi på ulike nye aktiviteter og nye kanaler. Vi gjennomfører derfor fokusmøter med et utvalg av bloggere, twittre og digitale publisister for å avklare hvilke behov de har, og ser på ulike muligheter for å knytte dem nærmere oss. En av de aller viktigste driverne for folks kulturkonsum er anbefalinger fra familie, venner og opinionsledere.

Nationaltheatret har – som svært mange andre scenekunstinstitusjoner – en sterk underrepresentasjon av publikum med ikke-vestlig bakgrunn. Dette er den aller største utfordringen i forhold til å sikre at vi har et bredt mangfold av befolkningen som besøker hos oss. I tillegg til spissede enkelttiltak, arbeider vi med å finne mer systematiske og langsiktige tiltak som kan gi mer substansiell effekt. Dette gjør vi også i prosjektet Performa, der vi kartlegger hvilke barrierer som foreligger og hvilke drivere vi kan benytte oss av.

Nationaltheatret har, pga byggets beskaffenhet, dessverre svært utilfredsstillende tilgjengelighet for publikum med spesielle behov.



Bygningen gir i dag begrenset grad av mulighet for tilpasning til Universell Utforming av antikvariske hensyn, pga brannforskrifter og hensyn til rømningsveier. Det er videre store tekniske utfordringer knyttet til hjelpemidler for hørsels- og synshemmede. Dette er ikke et nasjonalteater verdig og vi ser frem til at rehabiliteringen gir oss mulighet for å åpne opp teateret for alle grupper i befolkningen.

### Vi åpner opp teatret!

De siste årene har teatret arbeidet med å åpne opp teatret ved å øke aktivitetsnivået i tilknytning til forestillingene og utover forestillingene. I tillegg til scenekantarrangementer over mange år, startet vi i 2009 opp med foajeer, som er debatter og samtaler knyttet til repertoaret. I 2013 øker vi takten på arrangementer betraktelig og samler alle aktiviteter under paraplyen National Spesial.

National Spesial er ukentlige National Forspill, månedlige National på scenekanten, National teaterquiz, National debatt, Nationalsamtalen, Unge National og Barnas National for å åpne teatret ytterligere. Det er svært populære arrangementer og publikums tilbakemeldinger er svært gode. National Spesial utvikles som et årshjul som også tar hensyn til aktuelle samfunns- og kulturhendelser. Dette gir oss en evne til å være enda mer aktuelle og relevante og vi opplever at vi i sterkere grad enn tidligere evner å sette dagsorden.

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

Det ligger til enhver kunstinstusjons natur å ha høyere ambisjoner på egne vegne enn det en eier kan definere. Det er ingen hemmelighet at de nasjonale teaterinstusjonene ikke er prioritert og tilgodesett på lik linje med de regionale i de senere års kulturløft.

For Nationaltheatrets del er det likevel ikke først og fremst størrelsen på bevilgningen i forhold til den ordinære egenproduksjonen som er utfordringen. Snarere er det måten teatret anvender sine ressurser på, som kan utvikles og fornyes. Dette handler om grep som kan dreie teatret mot en mer fleksibel drift, f eks gjennom andre arbeidstidsordninger og en bedre synkronisering av de forskjellige faggruppenes avtaler.

*"Vi opplever at vi i sterkere grad enn tidligere evner å sette dagsorden. "*

De fysiske rammene Nationaltheatret fungerer i byr selvsagt på store utfordringer. Teatret har et kreativt og faglig miljø som har vokst seg ut av veggene og sårt trenger rehabilitering og tilleggsbygg. Vår ambisjon om å skape moderne teater stanger ofte mot fysiske hindringer. Det at teatret ikke har fasiliteter som hverken svarer til forventningene til dagens eller morgendagens publikum gjør at vi ikke evner å prestere på det nivået vi har ambisjoner om. Teatret har i dag betydelige begrensninger i forhold til å utvide og utvikle sitt tilbud til publikum.

Som nasjonal instusjon er det maktpåliggende for teatret å være i kontinuerlig dialog og utveksling med det internasjonale scenekunstheltet. Nationaltheatret har alltid og gjennom hele sin historie orientert seg og deltatt i en internasjonal sammenheng i tillegg til den lokale, regionale og nasjonale orienteringen. Med Ibsenfestivalen og et etter hvert voksende og bredere nettverk er Nationaltheatrets internasjonale posisjon styrket og suveren.

Det er i denne sammenheng at Nationaltheatret ønsker seg et spisset oppdrag og naturlig nok en volumøkning i rammen, for ambisiøst å kunne satse friskt og systematisk på flere gjestespill i utlandet med egne produksjoner og henting av det ypperste utenfra inn til oss og til vårt publikum.



I denne sammenheng har teatret tatt mange initiativer overfor både Kulturdepartementet og Utenriksdepartementet med forslag til hvordan man i større grad kan legge til rette for presentasjon av teaterkunst fra institusjonene i utlandet. Utenlandsaktivitet er kostbar og fordrer midler utover den enkelte institusjons rammebevilgning. Vi viser her også til ovenstående omtale under pkt. 1.5. Nylig ble også stortingsmeldingen "Regjeringens internasjonale kulturinnsats lagt frem. Uttalelsen fra NTO i denne forbindelse av 19.04.13 følger vedlagt. Denne inneholder forslag til tiltak for det institusjonaliserte scenekunstheltet som Nationaltheatret til fulle deler.

Ambisjonene og ønskene knyttet til å kunne formidle teatrets forestillinger gjennom digital formidling til hele landet, og gjerne utenlands, er også en målsetting som ikke lar seg løse innenfor dagens rammebetingelser. Slik formidling er kostbar og har ikke i dag et kommersielt fundament. Vi viser her igjen til omtalen under pkt. 1.4.

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

Nationaltheatret er i kraft av sin historie, sin posisjon og sine menneskelige ressurser Norges ledende teater. Ingen andre teatre i Norge har like gode forutsetninger for å lage teater av den samme høye kunstneriske og tekniske kvalitet som nettopp Nationaltheatret.

Nationaltheatret er og har vært det sentrale navet i dialogen mellom norske og internasjonale teateraktører, gjennom egenproduksjoner, samarbeidsproduksjoner og gjestespill.

Våre to fremste oppgaver er å fornye scenekunsten og å forvalte klassiker- og kulturarven. Nationaltheatret skal være en av drivkreftene i utviklingen av fremtidens scenekunst, vi skal ikke bare være med på den - eller komme etter den. Vi skal være kunstnerisk innovative og i forkant. Videre er vi, og skal vi være, forpliktet til å løfte frem, nytolke og kritisere den klassiske teaterkanonen. Dette spennet utfordrer oss og publikum på en god måte.

Med ambisjoner om å dyrke og utvikle scenekunstens egenart, skal Nationaltheatret ha relevans og ligge i front ikke bare i norsk teater, men også i skandinavisk og europeisk teater. Vi skal fortsette å være gode på det vi er gode på og strekke oss mot nye uttrykk, tema og arbeidsmetoder.

Nationaltheatret har et særskilt ansvar for å forvalte det norske språket. Tradisjonelt har riksmålet stått sterkt på Nationaltheatret, men i dag er teatrets viktigste scenespråk bokmålet. Teatret skal bevare og utfordre språket vårt, og både dialekter og

## *"Nationaltheatret skal være en av drivkreftene i utviklingen av fremtidens scenekunst"*

sosiolekter er i dag verdifulle berikelser av det vante scenespråket hos oss. Det muntlige, urbane bruksspråket fra Oslo med ulike variasjoner utover i landet, er deler av et fremtidig språk som også skal være synlig i teatret.

Nationaltheatret er sentrum i norsk teater. Både i kraft av sin plassering, tradisjon og sitt nasjonale oppdrag. Teatret er et nav, et samlingspunkt som drar krefter til seg og sender nye impulser ut. Et sentrum bør utfordres, men også selv utfordre. Å være i sentrum har sine fordeler og utfordringer.

Et sentrum trekker til seg både kvalitet og innovasjon. Slik kan man tenke at Nationaltheatret bør ha de beste kreftene i alle avdelinger, profesjoner og i hver enkelt produksjon. Nationaltheatret skal tiltrekke seg og utvikle fremtidens scenekunst.

ICON-serien og medlemskap i den europeiske teateralliansen UTE (Union des Théâtres de l'Europe) utfordrer oss på vårt eget kunstneriske ståsted og arbeidsmetoder og genererer nye ideer. Gjennom UTE får vi også anledning til å møte regissører og teatermedarbeidere som kan inngå i nye samarbeid og egenproduksjoner ved teatret.

Vi samarbeider med sterke faglige miljøer som BIT-Bergen Internasjonale Teater, Dramatikkens Hus og de skandinaviske teaterhøgskolene. Samarbeid med utdanningsinstitusjonene er svært viktige impulser for å sette ny kurs eller å endre den gamle.

Vi har også initiert samarbeid med flere ulike grupper og aktører fra det frie feltet, og det viser et bredt spenn i nedslagsfeltet vårt. Det beriker internt for de ansatte og vårt publikum utfordres med mer uvante uttrykk. Det er viktig for Nationaltheatret å utfordre publikum!

*"Nationaltheatret er sentrum i norsk teater, i kraft av sin plassering, tradisjon og sitt nasjonale oppdrag."*

Ibsenfestivalen har de siste 23 årene latt oss knytte sterke og viktige internasjonale kontakter, samtidig som festivalens mange og ulike forestillinger inspirerer både publikum og teatret til å se på vår nasjonaldikter med nye øyne.

Teatret har generelt mangelfull deltakelse i debatter, seminarer og teaterfaglige diskusjoner/miljøer. Nationaltheatret og enkeltansatte er i for liten grad aktører i teaterfaglige debatter. Vi er ikke synlige nok med våre tanker, holdninger og kunstneriske planer/visjoner, og arbeider derfor for at det interne engasjementet også skal få en tydeligere stemme utad.

Vi holder til i et hus som ikke virker åpent for mange potensielle publikummere, og vi vil derfor strebe mot å åpne både huset og de ulike forestillingene for nye publikumsgrupper.

#### **Hvordan vil vi vise og opprettholde vår relevans:**

- Nationaltheatret skal utforske og jobbe frem nye ideer og uttrykk.
- Nationaltheatret skal aktivt jobbe tverrfaglig og kommunisere med samtidige kulturuttrykk, samt litteratur, musikk, billed- og scenekunst.
- Vi skal fortsette å utvikle nye tekster og fremme nye dramatikere. På sitt beste er Nationaltheatret en utviklingsarena for nye dramatikere og forfattere. Dette skal vi fortsette med.
- Vi skal jobbe utover - teater som kommuniserer med virkeligheten og nåtiden. Tematikk som er samtidig, politisk og relevant. Teater som lages på Nationaltheatret skal handle om verden, Norge, Oslo i dag.

*"Teater som lages på Nationaltheatret skal handle om verden, Norge, Oslo i dag."*

- Vi skal jobbe innover - teater som peker på seg selv, sin form og som utvikler metateatrale forestillinger og diskusjoner.
- Vi skal fortsette å utvikle scenspråket, regi og form. En sterk og kreativ regikunst er like viktig som gode skuespillere. Det er i vekselvirkningen mellom disse parter – og alle de andre parter i teatret, som scenografer, musikere, dramaturger og naturligvis publikum – at ny og spennende scenekunst kan utvikles.
- Nationaltheatret skal dyrke frem unge talenter og utfordre etablerte kunstnere.

- Vi skal utfordre publikum og tilby nye strømninger i scenekunsten. Nye Regissører, nye skuespillere.
- Vi ønsker å initiere estetiske dreininger og nye spillestiler/former.
- Teatret skal tørre å være intellektuelt og teoretisk ambisiøst.
- Nationaltheatret skal være en debattarena i offentligheten. Både gjennom våre forestillinger, artikler og i debatter skal teatret prege diskusjoner i samfunnet og i teatermiljøet.
- Teatret skal ikke vente på nye tematikker. Vi skal selv finne, utvikle og skrive dem frem.

## Særskilte problemstillinger

### 2.7.10. Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

#### Repertoarteater

Nationaltheatret er det eneste teatret i Norge som gjennom hele sin historie har spilt forestillinger i repertoar. Det vil si at vi over lengre tidsperioder veksler mellom å spille flere oppsetninger innenfor den enkelte spilleuke. Dette gir publikum et bedre og rikere teater tilbud over tid. Det gir teatret mulighet til å spille de oppsetninger som publikum gjerne vil ha mer av over lengre tid og de oppsetninger som har svak publikumsoppslutning kortere.

Dette gir også teatret en mulighet til risikodemping i forhold til å sørge for å holde publikumsbelegget og dermed også billettinntektene på et nivå som holder økonomien i balanse. Måten dette gjøres på er ved å forlenge en oppsetning som har godt salg, eller ved å sette inn en tidligere oppsetning som publikum etterspør når publikum svikter en oppsetning i for stor grad. Teatret unngår med dette store tap som følge av publikumssvikt. Tankegangen overføres i en viss grad også til repertoarplanleggingen ved at teatret kan ta risiko også på Hovedscenen med fornyende og utfordrende oppsetninger som ikke har et trygt publikumsgrunnlag, så lenge vi parallelt spiller oppsetninger hvor det er rimelig å kunne regne med svært godt besøk.

Det at vi spiller i repertoar innebærer i utgangspunktet en langt mer komplisert logistikk i benyttelsen av alle typer ressurser i teatret – det være seg skuespillere, teknikere, scener og utstyr – enn om vi spilte slik andre teatre spiller; dvs én oppsetning av gangen ("en suite"). Når vi så ønsker forlengelse eller avkorting av spilletiden forsterkes den kompliserte ressursfordelingen ytterligere fordi benyttelse av alle ressurser henger sammen og vi er avhengig av at alle ressurser kan flyttes på samtidig; det være seg skuespillere, teknikere, forestillinger i prøve og utstyr.

*"Nationaltheatret skal være en debattarena i offentligheten."*

Forutsetning for repertoarspillingen er en relativt stor fast stab. Repertoarspillingen forutsetter kontinuerlige omstilling og "flerbruk" av ressursene. Kortfattet kan vi si at vi benytter de fleste ressurser i mange oppsetninger samtidig.

Vi kjenner ikke til at det har vært gjort beregninger på hvorvidt repertoarspillingen er mer kostnadseffektiv enn å spille "en suite", og skal derfor heller ikke anta det her. Det vi imidlertid vet er at det gir et rikere repertoar tilbud til publikum da mange oppsetninger får et langt liv og publikums mulighet til å oppleve dem øker.

## Kompetanse; teatret som utdanningsinstitusjon

Utover den høgskoleutdanning som i dag finnes for skuespillere og kunstnere innen teaterfaget, finnes det ikke grunnutdanning eller høyere utdanning for de øvrige, spesialiserte fagområder man finner i teatret på produksjonsområdet og det tekniske område. For at teatret/teatrene skal inneha den nødvendige kompetanse på disse fagområder må utdanningen skje i virksomhetene. Dette forutsetter at man kan bygge opp en fast stab av kompetente medarbeidere over mange år for å sikre at teatret også på disse områdene innehar den kompetanse som kreves for å produsere teaterkunst på høyt internasjonalt nivå.

Etter vår oppfatning er teatret, og da i særlig grad Nationaltheatret, å betrakte som en "utdanningsinstitusjon". Dette er et forhold som i liten grad trekkes frem når man snakker om kvalitetsaspektet ved de store institusjonsteatrene, men som fortjener større oppmerksomhet. Da også i forhold til spørsmålet om god ressursutnyttelse.

## Kompetanse; teatret som utdanningsinstitusjon

### 2.7.11. Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egenevalueringen?

De som har arbeidet med denne egenevalueringen er teatrets dramaturgiat, økonomisjef, kommunikasjonssjef, markedssjef, direktør og teatersjef.

Prosessen har vært sterkt preget av tidspress og stor arbeidsmengde i forhold til andre plikter og milepæler teatret står ovenfor, som årsrapportering, utarbeidelse av budsjettsøknad for 2014, konseptvalgutredning knyttet til bygge- og rehabiliteringsprosess, og den pågående prosess for teatersjefsansettelse.

Å få gi seg i kast med en form for kvalitetsevaluering og kvalitetsdiskusjon i teatret var noe vi selv i utgangspunktet ivret for og har sett fram til. Når prosessen så settes sent i gang med svært korte frister, blir den langt fra optimal. Vi håper likevel at hensikten med evalueringen oppnås. All solid evaluering og utviklingsarbeid krever tid til refleksjon, erkjennelse og substans.

Vi synes det er en stor svakhet at vi ikke har hatt anledning til å involvere større deler av organisasjonen i arbeidet hvilket ville være naturlig i en kunnskapsorganisasjon som vår.





## 3. SCENEKUNST, MÅL 3: NÅ HELE BEFOLKNINGEN

3.1 Tall de siste fem år for ni resultatindikatorer under resultatmål 3.1 Formidle scenekunst til et bredt publikum, tre resultatindikatorer under resultatmål 3.2 Tilbud til barn og unge og tre resultatindikatorer for resultatmål 3.3 Tilbud til andre særskilte grupper, satt sammen i én tabell. Se vedlagte tabelloversikt samt grafiske fremstilling utarbeidet av NTO.

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

Se omtalen under pkt. 1.2 og 1.4.

### 3.3 Teatrets analyse og vurdering av tallene i tabellen.

Resultatindikatorene 3.1.3: Antall publikum egne scener/egenproduserte produksjoner

Teatret veksler annethvert år mellom Ibsenfestival og ICON-serien. I og med at begge deler mangler trygg og langsiktig grunnfinansiering er det teatrets egenproduksjon som preger repertoarprofilen i det gjeldende år. Antall publikum viser en trend hvor besøket er høyere i de år hvor teatret arrangerer Ibsenfestival og et mer tradisjonelt repertoar. Vi ser for eksempel at belegget på Hovedscenen og Amfiscenen er bedre i 2012 enn i 2011. På begge scener følger høyere publikumstall både av flere forestillinger og høyere salsbelegg. Vi viser i denne forbindelse til omtalen under pkt. 2.5 og 2.7.

Resultatindikator 3.1.2: Fribilletter og sponsor

Antallet fribilletter utgjør ca 10% av totalt antall billetter. Vi har meget god oversikt over hvordan disse billettene fordeler seg på presse, anmeldere, skolekontakter og lærere, ledsager til funksjonshemmede, ansatte, premierer, og til særskilte grupper. Fribillettene har en viktig funksjon i forhold til å få oppmerksomhet om forestillingene og til å sette teaterkontakter og opinionsbærere i stand til å være gode ambassadører for teatret. Fribilletter benyttes i mindre grad til å nå nye publikumsgrupper.

Resultatindikator 3.1.4: Antall publikum på turné i Norge.

Denne aktiviteten varierer i stor grad med hvilke samproduksjoner som også er på turné. I de tilfeller vi samarbeider med Riksteatret om en riksdekkende turné er tallene naturlig nok høyere enn om en mindre produksjon turnerer langt færre steder.

Resultatindikator 3.1.5: Antall publikum i utlandet

Antallet her er svært beskjedent og følger av få og kortvarige gjestespill med få forestillinger. Publikummet i Europa på de internasjonale co-produksjonene i 2011 var betydelige men inngår ikke i statistikken. De er imidlertid tekstlig omtalt i det vedlagte sammendrag av samarbeidsaktiviteten.

### Resultatindikator 3.1.8-9: Publikum i DKS

Teatrets leveranse av forestillinger i den kulturelle skolesekken er stabilt svært få. Vi tilbyr DKS langt flere oppsetninger og forestillinger enn det de benytter seg av. I 2010 ønsket DKS i Oslo ingen forestillinger fra teatret. Det lave besøket skyldes ifølge DKS mangel på midler. Vi anser dette som svært lite tilfredsstillende da rekrutteringen til teatret burde foregå i langt sterkere grad gjennom skolene hvor også undervisningen kan tilrettelegges og bygge opp under forståelsen og verdien av teaterbesøk.

*Vi viser her til utdypende omtale under pkt. 2.7.7.*

### Resultatindikator 3.2: Tilbud til barn og unge

Her viser tabellen en dobling av antallet forestillinger kategorisert for barn og unge i 2012, mens snittet i tidligere år er på 5. Dette har sammenheng med at forestillingene vi har levert til i DKS automatisk går inn i NTO's statistikk. Derfor har oppsetninger som vi ikke tidligere har oppgitt som for barn og unge som "Anna Karenina", "Entropi" og "Villanden" gått inn i denne kategorien. Publikumsbesøket er derfor også betydelig høyere i 2012 enn gjennomsnittet.

Vi har gjennom perioden hatt et stabilt og solid tilbud til barn og unge med teatrets meget populære familieforestillinger. Vi har et uttalt ønske om økt satsing på ny dramatikk og produksjon for barn og unge, og dette går frem av teatrets budsjettsøkninger om økte midler. Vi har i første omgang ønsket å mobilisere forfattere og dramatikere til å skrive ny dramatikk for så i neste omgang å produsere oppsetninger for disse målgruppene med presentasjon på flere scener. Vi har ikke fått gjennomslag for økte midler, men teatret satser på barn og unge med mange ulike tiltak og aktiviteter for å engasjere dem i sterkere grad i vår aktivitet.

*Vi viser også her til omtalen under pkt. 2.7.7.*

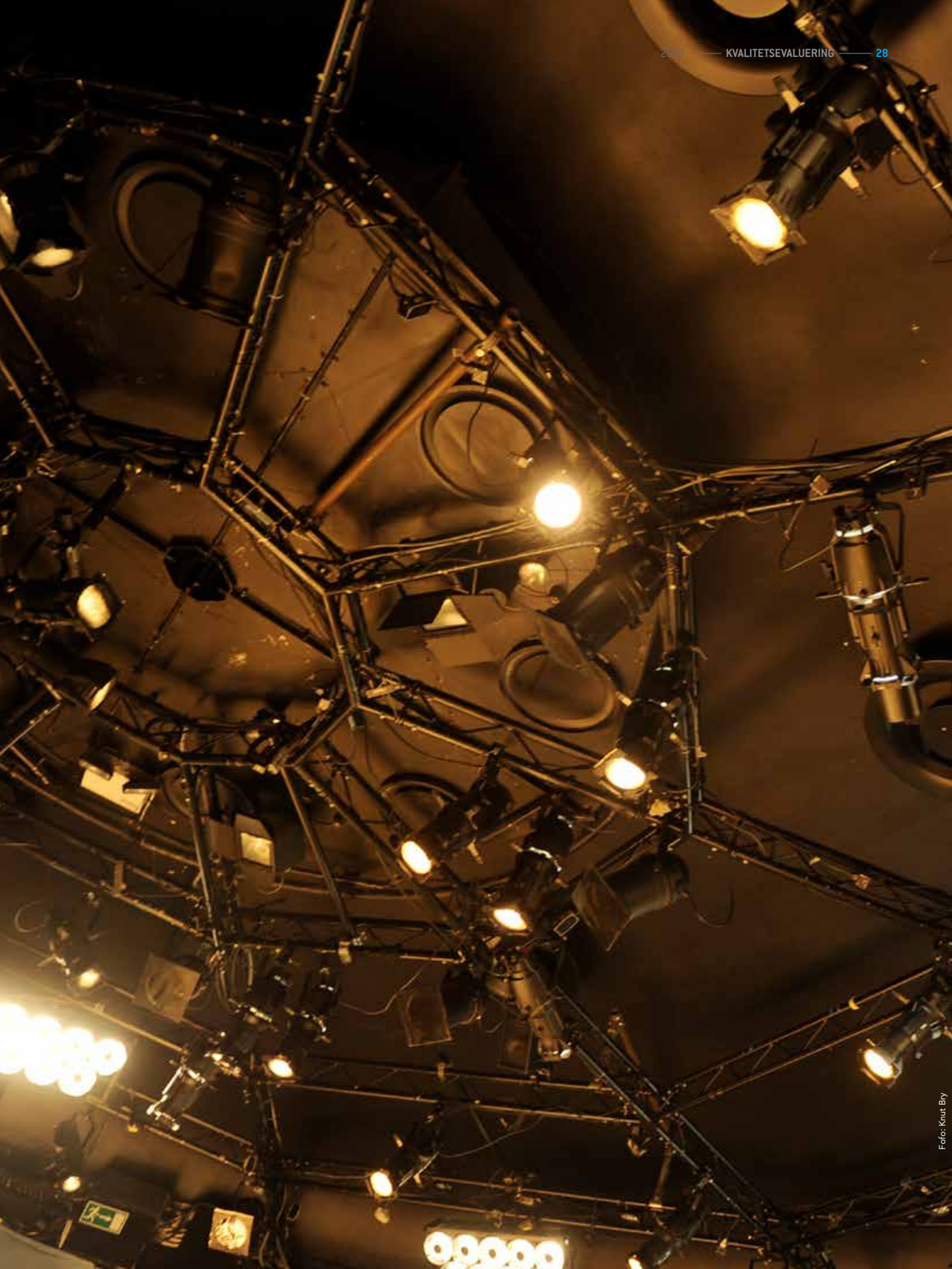
### Resultatindikator 3.3: Tilbud til særlige grupper

Det er først i de siste to år at dette er kommet inn med en egen resultatindikator. Vi har gjennom mange år pleiet kontakt med ideelle og humanitære organisasjoner hvor særskilte grupper inviteres til lukkede prøver og diverse utvalgte forestillinger.

Vi anser dette for å være et viktig bidrag til sosial inkludering i samfunnet.

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

Vi har gjennomført publikumsundersøkelser 2008 og 2010. I tillegg utvikler vi jevnlig målinger av publikums opplevelser av forestillingene og teatret som helhet. Disse undersøkelsene har vært retningsgivende for strategien og innsatsen for aktiviteter på kommunikasjonsområdet i de senere år. Vi benytter oss også av befolkningsundersøkelser og SSB's kulturbarometer. I 2013 er vi en av fem deltakere i Performa – en undersøkelse i regi av Kulturdepartementet, Norsk Publikumsutvikling, NTO og Kulturrådet. Undersøkelsen skal ta for seg hvilke hindringer som gjør at mange ikke oppsøker scenekunstopplevelser, og kartlegge tiltak som kan legges til rette for å engasjere nye publikumsgrupper.



## 4. SCENEKUNST, MÅL 4: STØRRE MANGFOLD

Hovedmålet om større mangfold har vært en del av tildelingsbrevet siden 2010. I tilskuddsbrevet for 2012 heter det: "En inkluderende kultursektor er en sektor med muligheter til opplevelse og kunnskap, til deltakelse og til å utvikle sine skapende ressurser uavhengig av sosioøkonomisk, kulturell eller religiøs bakgrunn, alder eller nedsatt funksjonsevne. Departementet har lagt til grunn at institusjonene selv utvikler nye måter å arbeide på for å ivareta hensynet til inkludering og mangfold gjennom sin ordinære virksomhet. Inkludering og kulturelt mangfold skal inngå som naturlig del av programmering, organisasjonsutvikling, rekruttering og publikumsarbeid og i institusjonens strategier på kort og lengre sikt. De enkelte institusjoner skal kartlegge sine brukergrupper. Institusjonene skal definere og arbeide for å nå nye målgrupper og rapportere om dette arbeidet."

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

&

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

Nationaltheatrets hovedmålsetting om å være det ledende teatret i Norge innebærer at teatret også må ha som målsetting å speile det samfunnet vi lever i. Vi må da i større grad arbeide med å skape sceniske uttrykk som speiler vår flerkulturelle virkelighet, og integrere andre kulturers tradisjoner i vår egen. Målet kan ikke være å gjenskape andre kulturers kulturuttrykk, men å starte prosessen med å smelte disse sammen med våre egne, slik at vi skaper nye uttrykk. Dette er en langsiktig prosess som krever mye både i form av strukturelle endringer og innsats.

Vi utarbeidet derfor i 2008 en mangfoldstrategi. Som en oppfølging på mangfoldsåret 2008 etablerte departementet "Ressursgruppa for større mangfold" som fikk i mandat å levere en strategi for økt mangfold i kunst- og kulturlivet som igjen dannet grunnlaget for stortingsmeldingen "Kultur, inkludering og deltaking" som kom på nyåret 2012. Både i forhold til ressursgruppas arbeid og stortingsmeldingen deltok teatret med innspill og besvarelser som har vært med på å skape grunnlaget for ressursgruppas strategi og de tiltak som fremgår av stortingsmeldingen. Teatrets innspill er tatt til følge i stortingsmeldingen og senere med bevilgninger til følgende tiltak i 2012 over revidert nasjonalbudsjett: aspirantordninger i kunstinstitusjoner, publikumsutvikling, og elevbesøk i institusjonene.

Innspillene og forslag til tiltak for utvikling av inkluderingsarbeidet kan også oppsummeres med vedlagte utdrag fra NTO's innspill til stortingsmeldingen på vegne av teaterfeltet.

Vi har gjennom perioden arbeidet for utvikling på området gjennom en rekke tiltak:

I repertoarplanlegging, rollebesetning og gjennom auditions arbeides det kontinuerlig med å rekruttere kvalifiserte skuespillere og annet kunstnerisk personale med minoritetsbakgrunn. Vi har i perioden benyttet skuespillere med minoritetsbakgrunn i flere oppsetninger og ansatte i 2012 en skuespiller med minoritetsbakgrunn i fast stilling.



Vi har produsert en rekke produksjoner og arrangementer med uttalt fokus på mangfold og inkludering gjennom perioden. Som eksempler nevner vi: *Urdu poesifestival* på Amfiscenen i 2008. *17. mai-forestillingen* i 2010 med målsetting om å speile det mangfold man opplever utenfor teatrets dører på nasjonaldagen. *"Papirløse fortellinger"* i 2011 hvor skuespillere fra ensemblet møtte papirløse flyktinger sammen med publikum. *"En folkefiende i Oslo"* – en oppsetning i samarbeid med Rimini Protokoll som presenterte et demografisk utsnitt av Oslo med 100 borgere på Hovedscenen, og hvor tematikken var borgernes forhold til tematikken i Ibsens *"En folkefiende"*.

Utover dette er det gjennom våre gjestespill- og festivalprogram presentert en rekke oppsetninger som setter fokus på mangfoldsperspektivet.

Vi har ønsket å etablere en egen rekrutterings- og opplæringsordning i samarbeid med KHIO for regissører med flerkulturell bakgrunn. Teatret søkte i 2012 også departementet om midler fra den nye "aspirantordning i kulturinstitusjoner" for å ta inn en produsent med minoritetsbakgrunn som aspirant ved teatret. Teatret fikk imidlertid avslag på søknaden.

Gjennom samarbeid med Dramatikkens Hus arbeider vi for å utvikle flerkulturelle dramatikere.

Vi arbeider på kommunikasjonsområdet med utvikling av kanaler som når fram til det minoritetskulturelle publikum. Teatret deltar videre i tiltaket "Performa" omtalt under pkt. 3.4.

Vi har pekt på at gratisprinsippet i skolen hindrer skolebarn i å besøke kulturinstitusjonene gjennom Den Kulturelle Skolesekken. Teatret søkte på det nye tiltaket "elevbesøk i kunstinstusjonene", og mottok midler til gjennomføring av 2 forestillinger i 2012.

Vi etablerte i 2010 ordningen "Unge National" hvor unge mellom 15-25 år kan melde seg inn, og kjøpe teaterbillett til kinopris. Ved utgangen av 2012 har denne ordningen ca. 6000 medlemmer mot ca. 4000 ved utgangen av 2011. Vi ser at vi med denne ordningen også rekrutterer publikummere fra minoritetsbefolkningen.

Vi har gjennom mange år pleiet kontakt med ideelle og humanitære organisasjoner hvor særskilte grupper inviteres til lukkede prøver og diverse utvalgte forestillinger.

#### 4.3 Kjønnbalanse. Tabell som viser utviklingen de siste fem år. Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

Vi viser til vedlagte tabell. Det er en relativt jevn fordeling mellom kjønnene gjennom perioden med en mindre overrepresentasjon av menn. Teatrets ansatte omfattes av tariffavtaler som regulerer lønns- og arbeidsbetingelser uavhengig av kjønn. Kjønnfordelingen er slik at styret ikke ser grunn til å iverksette spesielle tiltak.

Ledelsen ved teatret, dvs. øverste ledelse, avdelingsledelse og produsenter har en jevn kjønnsfordeling. I 2012 besto ledelsen av 20 personer; 9 menn og 11 kvinner.

Teatret har 12 styre- og varamedlemmer; 7 kvinner og 5 menn.

På de kunstneriske områder varierer representasjonen av kvinner og menn noe fra år til år, da svært mange av kunstnerne hentes inn på engasjementer. Teatret arbeider kontinuerlig med en god kjønns sammensetning i de kunstneriske team.

På de tekniske områder er det i forhold til noen fag en overrepresentasjon av kvinner eller menn. Teatret har i de senere år hatt fokus på og lykkes med rekruttering av kvinner til mannsdominerte yrker. Dette gjelder først og fremst tradisjonelle mannsyrker som scene- og lysteknikere hvor vi har hatt en merkbar økning i rekruttering av kvinner gjennom de siste 10 årene. Utfordringen fremover er å rekruttere menn til kvinnedominerte yrker. Dette gjelder først og fremst kostyme- og maskemedarbeidere hvor overrepresentasjonen av kvinner skyldes at svært få menn utdanner seg i disse yrkene.





## 5. SCENEKUNST, MÅL 5: EFFEKTIV RESSURSNYTTELSE

### 5.1 Sammenstilling av rapportering de siste fem år på resultatmål

*Vi viser her til tabellen fra NTO.*

#### 5.1 Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse

Teatret har utviklet et eget system og rutiner for gjennomføring av planleggings- og produksjonsprosessene. Alle oppsetninger teatret selv produserer, eller samproduserer med andre, blir bemannet med en produsent med et økonomisk gjennomføringsansvar. Denne styringsmodellen skal sikre god styring av alle produksjoner og utvikling av nye kunstneriske samarbeidsmodeller mellom institusjoner og/eller frie grupper.

*"Den samlede effekt av fokuset på god økonomistyring gjenspeiles ved at teatret har styrket egenkapitalen med 17,4 mill. kr. over de siste 10 års drift (2003-2012)."*

Med en tidshorison på to år tar teatret stilling til hvordan produksjonen sammenstilles på best mulig måte i forhold til de ressurser teatret rår over. Målsettingen er at de kunstneriske ambisjoner sammenstilles med bruk av og tilgang på ressurser på en slik måte at dette sikrer best mulig kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse for den enkelte oppsetning og totalt sett.

Teatret har gode verktøy for regnskapsføring, oppfølging og kontroll av den ordinære drift og teaterproduksjon. Interne månedlige avslutninger av regnskapet gjennomføres med rapportering og oppfølging av avvikhåndtering for alle avdelinger. Vi har utviklet egne spesialtilpassede verktøyer for kalkulering, rapportering, kontroll og avvikhåndtering i forhold til teaterproduksjonen som helhet, og for hver enkelt teateroppsetning spesielt. Det avholdes møter på produksjonsøkonomien hver 14. dag. Videre følges ordinære lønns- og driftskostnader opp med månedlige regnskapsavslutninger på avdelingsnivå slik at kostnadene kan justeres hvis de avviker fra de budsjetterte rammer. Administrasjonen rapporterer status på totalregnskapet med sammenstilling av drifts- og produksjonskostnader på minimum 6 styremøter pr. år.

Teatret er spesielt utsatt for avvik i billettinntekter. I særlig grad gjelder dette billettinntektene fra Hovedscenen, men til en viss grad også på Amfiscenen. På begge disse scener spiller vi flere forestillinger samtidig (i repertoar). I budsjettarbeidet vurderes nøye hvor mange forestillinger den enkelte oppsetning bør oppnå og hvor høyt billettsalg vi med en viss nøkternhet kan budsjettere som inntekt. Teatret har relativt lang tidshorison på billettsalget, og forestillingene legges normalt i salg 2-3 måneder før de spilles. Teatret følger forsalget gjennom daglige 4-ukers rapporter og ukentlig over kommende 3-5 måneders

periode. Hvis forsølget ikke viser den utvikling som er ønsket vurderes øket markedsinnsats og mulige tiltak for endringer i spilleplanen. Om nødvendig legger teatret om spilleplanen ved å spille flere forestillinger av det som har godt salg, og korte ned tilsvarende på forestillinger som ikke innfrir budsjettet inntekt. I slike situasjoner hender det også at teatret gjenopptar oppsetninger som ikke er planlagt i repertoaret men som kan gi de nødvendige billettinntekter. Salgsstatistikken pr. 31.12.2012 for Hovedscenen og Amfiscenen gir et konkret og detaljert bilde av disse forholdene.

Innenfor rammen av driftsbudsjettet har teatret gjennom mange år foretatt avsetning av marginer eller "buffer" både på inntekts- og kostnadssiden for å dempe økonomisk risiko. I 2012 utgjorde disse 3,7 mill. kr. I forhold til billettinntektene legges det inn en sikkerhetsmargin på 4,5 %. I forhold til de variable produksjonskostnadene legges det i første omgang inn en post for uforutsette utgifter i det enkelte produksjonsbudsjett som samlet utgjør ca. 3 %. Så settes det på de forskjellige gruppene av produksjonskostnader av en buffer/sikkerhetsmargin på 4,5 % i forhold til totalproduksjonen. I forbindelse med styrets behandling av driftsbudsjettet for kommende år legger administrasjonen også fram en egen risikovurdering av inntekts- og kostnadsiden for kommende driftsår.

Vi har kontinuerlig fokus på nøktern kostnadsstyring, og legger vekt på å oppnå best mulig betingelser gjennom konkurranseutsetting av anskaffelser. Gjennom de siste årene har vi konkurranseutsatt tjenester i tråd med lov om offentlige anskaffelser som renhold, IT og kantinedrift, og inngått rammeavtaler for alle vedlikeholdstjenester knyttet til teaterbygningen. Konkurranseutsettelsen av IT og kantinedrift har resultert i besparelser mens på renhold resulterte det i en kostnadsøkning.

Gode effekter av samarbeid med andre teatre er oppnådd gjennom bransjeavtaler for pensjon, forsikringer og annonsering i media. Teatret arbeider med muligheten for bedre innkjøpsavtaler gjennom et samarbeid med DNOB og andre teatre.

Den samlede effekt av fokuset på god økonomistyring gjenspeiles ved at teatret har styrket egenkapitalen med 17,4 mill. kr. over de siste 10 års drift (2003-2012).

Teatret har utarbeidet et eget system og rutiner for risikostyring og risikovurdering som bygger på Statens Senter for Økonomistyring sine anbefalinger. Teatret har etablert en egen elektronisk HMS-håndbok, og har gjennom jevnlig AMU-møter, vernetjeneste og sikkerhetskontroller av sceneinstallasjoner og – dekorasjoner, et spesielt fokus på sikkerhet i teatret.

*"I en vurdering av ressursutnyttelse i teatret må man forholde seg til ulike suksesskriterier."*

## 5.2 Systematisk egnevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan

*Strategiplan rullert for kommende 4 år:*

Teatret vedtok i 2010 en overordnet strategiplan for perioden 2010-2014. Strategiplanen er omsatt i handlingsplaner for utvikling av alle områder innen teatret.

Styret har kontinuerlig fokus på god utvikling i styrets arbeid. Styret legger stor vekt på at teatrets ledelse sammen med de tillitsvalgte har fokus på arbeidet med å operasjonalisere teatrets verdigrunnlag slik at det fungerer som en rettesnor for hver enkelt medarbeider. Dette gjøres gjennom en årlig kollegadag hvor fokus settes på samarbeid og den enkeltes bidrag til utvikling av teatret som helhet. Jevnlig følges dette fokuset opp med kunnskapsutveksling og bygging av fellesskapet på ca 8 husmøter årlig. Det er utarbeidet et sett med leveregler basert på verdigrunnlaget.

*Tiltak som er iverksatt for å nå målene i strategiplanen:*

Teatret har i de siste fire årene arbeidet etter en handlingsplan for ledelsen av teatret. Etter utarbeidelsen av den overordnede strategien



i 2010 har fokus ligget på å iverksette handlingsplanene på alle områder i teatret. Siktemålet er en organisasjon med tydelig ansvars- og oppgavefordeling, og tydelig beslutnings- og kommunikasjonsstruktur. I 2011 ble en prosedyre for langsiktig repertoar- og produksjonsplanlegging og produksjonsgjennomføring ferdigstilt. I 2012 startet arbeidet med å se på tiltak som gjør det mulig å presentere et større antall forestillinger for publikum.

Teatret har gjennom mange år hatt store samarbeidsavtaler med næringslivet, og arbeider kontinuerlig for inngåelse av nye tilsvarende avtaler.

#### *Vurdering av egen mål- og resultatoppnåelse til departementet:*

Nationaltheatrets fire scener var i kontinuerlig drift med et omfattende og variert tilbud til publikum gjennom perioden 2008-2012. Teatret finner aktiviteten, utviklingen i forhold til måltallene og det publikumsbesøk som fremgår av NTO-tabellen tilfredsstillende. Vi viser her til omtalen i de ovenstående punkter. Vi er meget godt fornøyd med at publikumsbesøket teatret hadde på egne scener i 2012 er det høyeste siden 2003.

Kulturdepartementet setter i 2013 i gang evaluering av utvalgte institusjoner på scenekunstmrådet. Institusjoner som skal evalueres i 2013 er Nationaltheatret, Rogaland Teater og Sogn og Fjordane Teater. Formålet med evalueringen er å framskaffe informasjon og innsikt som kan belyse hvordan institusjonene bidrar til at målene på scenekunstmrådet nås. Det er også et formål å utvikle en modell som kan benyttes ved senere evalueringer og på andre kunstfelt. Virksomheter som mottar tilskudd, rapporterer årlig om sine resultater. Den kvalitative dimensjonen kan imidlertid vanskelig måles gjennom rent objektive indikatorer. Kulturdepartementet vil derfor gjennomføre periodiske evalueringer hvor kvalitativ utvikling står sentralt.

Evalueringen gjennomføres ved at teatret først leverer denne egevalueringen. Denne, sammenstilt med annen relevant informasjon om teatret inngår så i den endelige evalueringen som skal gjøres av et panel bestående av fire eksterne personer som samlet har den nødvendige kompetanse til å foreta evalueringen. Panelet er oppnevnt av Kulturdepartementet.

## 5.2 Videre spørsmål til egevaluering av god ressursutnyttelse

*o Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot? Samlet? For den enkelte produksjon? Diskuteres alternative og mer ressurseffektive produksjonsmåter? Hvordan arbeider styre og ledelse med dette på strategisk nivå?*

*o Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger? Gi eksempler.*

*o Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egevalueringen? På årsbasis? For den enkelte produksjon?*

*o Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes? Eksempelvis: forhold mellom ressursbruk til de forskjellige deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.*

I en vurdering av ressursutnyttelse i teatret må man forholde seg til ulike suksesskriterier. Det er stor forskjell på å vurdere ressursutnyttelse i et kunst- eller teaterfaglig perspektiv hvor kvalitet og fornyelse er målsettingen kontra å vurdere ressursutnyttelse ut fra et forvaltningsmessig perspektiv hvor administrative og økonomiske målsettinger for forsvarlig og sikker drift av virksomheten har fokus. Overordnet mener vi at det kunstneriske og teaterfaglige perspektivet danner utgangspunktet og inneholder de viktigste målene for virksomheten. Hovedmålet for virksomheten er å produsere mest mulig teaterkunst på et høy kvalitativt nivå for et bredt publikum, ikke å produsere økonomisk avkastning.

Ressursutnyttelsen i teatret er derfor uløselig forbundet med kravet til kvalitet og fornyelse, dvs høyt kunstnerisk nivå og utvikling av scenekunsten. Ressursutnyttelsen kan ikke ensidig styres av bedriftsøkonomiske kriterier for kostnadseffektivitet; eksempelvis vurderer teatret det som feilslått og dårlig ressursutnyttelse hvis utgangspunktet for å engasjere kunstnere eller dyktige fagfolk skal være å ansette dem man kan forhandle lavest honorar eller lønn med.

Den kunstneriske produksjonsprosessen kan heller ikke drives av en tilsvarende tankegang om "billige" løsninger. I dette arbeidet handler det om å svare på en kunstnerisk visjon med en konseptuell løsning for regi og design. Det krever rom for god planlegging slik at man kan utforske og finne de løsninger som svarer best på de kunstneriske målsettinger.

For å skape det best mulige utgangspunkt for den enkelte produksjon må teatret ha god oversikt over totalproduksjonen slik at hensiktsmessige rammer settes for den enkelte produksjon. Ressursutnyttelsen vurderes derfor på bakgrunn av de samlede kunstneriske, produksjonstekniske, kommunikative og økonomiske behov.

Teatret har utarbeidet en egen mal for dette arbeidet gjennom et planprosjekt. Målsettingen er at de kunstneriske mål og ambisjoner sammenstilles med bruk av og tilgang på ressurser på en slik måte at dette sikrer best mulig kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse for den enkelte oppsetning og totalt sett.

Grunnlaget for sammenstillingen er teatersjefens repertoarplanlegging som gjøres gjennom forstudier og utredninger av ønskede produksjoner. Sammenstillingsverktøyet tar sitt utgangspunkt i at teatret har en grunnbemanning av skuespillerårsverk, produksjonstekniske grunnbemanning på de forskjellige scener, samt teatrets tilgjengelige lokaler og utstyr. Produksjonsteknisk grunnbemanning og utstyr er da tilpasset behovene de svært forskjellige scenene stiller. Med dette som utgangspunkt utredes behovet for ressursbruk i form av variable kostnader på hver enkelt produksjon, kalt et produksjonsbudsjett. Dette er kunstneriske engasjementer, materialkostnader for produksjon av design, nødvendig leie av utstyr eller innkjøp av tilvirkningstjenester, opphold, dietter og reiser for gjestende kunstnere, rettigheter og royalties, og kostnader til engasjement av produksjonsteknisk stab som ikke løses med teatrets grunnbemanning. Grunnlaget for disse kostnadene er teatersjefens visjon, målsetting og konsept for produksjonen.

Teatret produserer årlig mellom 16 og 18 oppsetninger til premiere, men har som det fremgår av salgsstatistikken for 2012 mange flere oppsetninger i repertoaret. Sammenstillingen tar, parallelt med at produksjonsbudsjettene utredes, for seg premieretidspunkt for den enkelte oppsetning, og hvilket prøve- og forestillingsløp som er mulig gitt at flere av forestillingene på Hovedscenen og Amfiscenen også spilles i repertoar med hverandre. Hvilke oppsetninger som kan spilles sammen vil også være avhengig av om den grunnbemanning, lokaler og utstyr er tilgjengelig for de oppsetninger som skal spilles sammen over lengre perioder. På Hovedscenen og Amfi har vi normalt tre oppsetninger som spilles i ett gitt tidsrom på flere måneder. Da kan ikke alle produksjonene være store i omfang. En annen faktor som må vurderes i forhold til økonomien er forventningene om publikumsbesøk på den enkelte produksjon slik at billettinntektene kan kalkuleres.

I sammenstillingen av repertoaret prøves så en rekke forskjellige scenarier ut for å se om de lar seg gjøre innenfor rammeverket av tilgjengelige grunnressurser og variable kostnader, igjen sett opp mot det totale inntektsbildet. Ut fra teatersjefens mål for den samlede repertoarprofilen, innholdet og tilbudet til publikum gjøres det løpende frem mot fastsettelse av et endelig repertoar en rekke avveininger. Visse produksjoner vil måtte prioriteres fremfor andre fordi de representerer en hovedsatsing eller utgjør en hjørnestein i repertoaret. Visse produksjoner kan gis en produksjonsform som gjør at den krever ekstra mye ressurser, mens andre kan gis en form som gjør at ressursene kan benyttes på andre produksjoner. Visse produksjoner kan produseres med andre rammebetingelser eller gjennomføres på en slik måte at dette gir rom for en produksjon vi ellers ikke har ressurser til. I enkelte tilfeller er det forsvarlig å endre det kunstneriske konseptet for en produksjon uten å endre på kvalitetskriterier og på denne måte frigjøre ressurser. I andre tilfeller faller det kunstneriske konsept fullstendig sammen hvis man forsøker å gjøre det samme.

Det vesentlige er at det er teatersjefens kunstneriske målsettinger, målsettinger for tilbudet til publikum, mål for scenekunstheltet og føringer i tilskuddsbrev som er utgangspunktet for disse avveiningene. I neste omgang det kunstneriske teams mål og konseptuelle løsning for den enkelte oppsetning. Utfordringen er så parallellt å sørge for at alle disse målsettinger løses innenfor og med avveininger i forhold til teatrets økonomiske rammebetingelser.

Ressursutnyttelsen har kunstnerisk kvalitative målsettinger som premiss og effektiv ressursutnyttelse kan derfor vanskelig være gjenstand for kvantitative mål eller bedriftsøkonomiske indikatorer på kostnadseffektivitet. Et hvert kunstnerisk produkt kan produseres med mindre ressurser, men som regel ikke med den ønskede kvalitet.

Teatret har svært mange nøkkeltall i forhold til ressursutnyttelsen i teatret og hvordan fordelingen av ressursene er på de forskjellige organisatoriske og faglige områder. Disse tallene gir svært liten informasjon om kvaliteten på det vi produserer. Vi mener det er et feilgrep å stille de forskjellige ressursområder opp mot hverandre da ressursbruken har den totale teaterproduksjon som





utgangspunkt og formål. Spørsmålet om ressursene kan benyttes til å skape bedre kvalitet gjennom mer effektive produksjonsmetoder må imidlertid kontinuerlig stilles på hvert enkelt område, men da med utgangspunkt i det som skal produseres.

Ressursene og økonomiske midler setter de ytre rammer for hva som er mulig å gjennomføre. Når en repertoarplan med tilhørende driftsbudsjett for virksomheten som helhet behandles av styret er det først og fremst den økonomiske forsvarligheten som er gjenstand for drøfting. Derfor gjøres det som ovennevnt en økonomisk risikovurdering av de økonomiske forutsetningene for det repertoar som skal produseres i forbindelse med at driftsbudsjettet for kommende år godkjennes av styret.

*Vi viser også under dette punktet til omtalen av repertoarteatret under pkt. 2.7.10.*

## Bruken av ensemblene (5.2)

*Hvordan er behovet for å hente inn eksterne krefter gjennom bruk av tidsavgrensede engasjement i det kunstneriske personalet? Vi ønsker oss en refleksjon over ulike sider ved ensembleteatret. Hvordan skapes fleksibilitet innenfor eksisterende rammer og avtaler? Hva er behovene?*

Nationaltheatrets kunstneriske fundament skal være skuespillerkrefter i særklasse; dette oppnår teatret gjennom vekselvirkningen av faste, produksjonstilknyttede og lengre åremålsstillinger.

På et teater som Nationaltheatret er det viktig med en kjerne av faste skuespillere for å sikre kontinuitet og foredling av skuespillerfaget, og for å overføre en erfaring som i seg selv er unik.

Det ypperste av skuespillerkrefter har en egenverdi som er attraktiv på flere plan, fra regissører til publikum. Dog er det viktig at kjernen er under stadig utfordring av nye kunstneriske uttrykk og nye kunstneriske krefter. Ideelt sett burde fordelingen mellom de 3 typene engasjement (faste, stykk, åremål) vært mer jevnbyrdig enn dagens situasjon. Det ville gitt en annen status, balanse og makt- og styrkeforhold skuespillerne imellom.

Det er flere spørsmål knyttet til ensemble-situasjonen på Nationaltheatret; ensemblet er et historisk resultat av ansettelse gjort på ulike tidspunkt og av ulike kunstneriske ledere med mulig ulikt syn på hva en god skuespiller er eller skal være. Skuespillerne opplever at attraktiviteten deres veksler. Dette kan henge sammen med hvem som er teatersjef akkurat nå, hvilke preferanser og hvilket kunstsyn gjesteregissørene representerer, alder, personlige forhold etc.

Å skape et program både hva angår repertoar og internt faglig arbeid som kan utvikle skuespillerne er en viktig oppgave. Det gjelder å knytte til seg sentrale regissører slik at det skapes en sammenheng mellom de totale kunstneriske prioriteringene og vurderingene vi gjør - og de oppgavene den enkelte får.

En annen nøkkelfordeling hva angår ansettelsesforholdene, ville gjort situasjonen mer fleksibel og motivasjonsaspektet annerledes. I dag bruker flere regissører uforholdsmessig mye tid på å overbevise skuespillere om at de faktisk er med i prosjektene, i stedet for at man skaper forestillingen gjennom godt samarbeid.

Vår oppfatning er at ensembleteatret er en viktig del av den norske teatertradisjonen, og at ensemblet bør bestå. Spørsmålet er altså hvor stort skal det være?

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

Ressursbruken over perioden er relativt stabil når vi tar for oss innbyrdes forhold mellom bruk av totalt antall årsverk på de forskjellige fagområdene slik disse er rapportert i ABM-statistikken. Det er imidlertid en svak tendens til en nedgang i kunstneriske årsverk, mens det på teknisk og administrativt område er en mindre økning. Dette har sammenheng med at vi har styrket ledelsen på disse områdene for profesjonalisering av virksomheten. Vi arbeider imidlertid kontinuerlig med muligheter for effektivisering på de tekniske og administrative områder. Det er allikevel vesentlig å ha klart for seg at innsatsen på disse områdene også har høy kvalitet i den kunstneriske produksjon som mål.

Ressursbruken viser også en utvikling hvor forholdet i kostnadsbildet på de forskjellige virksomhetsområder er stabilt områdene

imellom. Unntaket er felleskostnadene som ligger på administrasjonsområdet. Dette er økte pensjonskostnader, vedlikeholdskostnader bygg, strømutfgifter og finansieringskostnader knyttet til større investeringer i teaterteknisk utstyr og bygningen. Disse kostnadene eller ressursinnsatsen er til en viss grad kompensert med øremerkede tilskudd til disse formålene.

### 5.3 God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr

*Utarbeide planer med tiltak som rulleres årlig, vurdere ekstern forvaltning:*

I tråd med St. meld. nr. 32 (2007-2008) "Bak kulissene" og St. prp. nr. 1 for 2009 la teatret i 2009 frem et forslag overfor departementet til en forvaltningsmodell hvor Statsbygg overtar forvaltningen av teaterbygningen. I denne forbindelse engasjerte departementet Statsbygg til å utrede behovet for rehabilitering og oppgradering av teatrets hovedbygning, hvilket ble gjort gjennom 2010 og 2011. Statsbyggs kostnadsestimat ble presentert i januar 2012 og viser at for å bringe teaterbygningen til en tilstandsgrad som tilfredsstillende Statsbyggs normer ligger kostnadene i et spenn mellom 707 og 885 mill. kr. Styret rettet på bakgrunn av dette en henvendelse til departementet for å forsikre seg om at hensynet til moderne teaterdrift, universell utforming og publikums behov vil bli ivarettatt i et langsiktig perspektiv.

Regjeringen fattet i juni 2012 vedtak om at det skal gjennomføres en KS 1-prosess med en konseptvalgutredning (KVU) og tilhørende ekstern kvalitetssikring. Kulturdepartementets mandat for KS1-prosessen er som følger:

"Nationaltheatrets bygning eies av Nationaltheatret AS, der staten eier 100 % av aksjene. Bygningen ble fredet i 1983. Siste større rehabilitering av bygningen ble gjennomført i 1983-85, som følge av brannen 9. oktober 1980. I de senere år har det imidlertid vært klart at bygningen på nytt trenger rehabilitering og oppgradering.

Statsbygg presenterte sin første tilstandsanalyse i 2010. Det ble konstatert at ytterligere undersøkelser var nødvendige. I januar 2012 presenterte Statsbygg en utvidet tilstandsanalyse for hele bygningen. Departementet har ikke tatt stilling til de kostnadsestimatene som Statsbygg har presentert. De ligger imidlertid på et nivå som gjør at prosjektet må vurderes og analyseres i henhold til KS-ordningen, som er statens regelverk for større investeringsprosjekter, og som har en terskelverdi på 750 mill. kroner.

Det ligger i KS-ordningens metodikk at det er nødvendig å utvide perspektivet for et prosjekt som vil være så avgjørende for Nationaltheatrets framtidige driftssituasjon. Dette er ikke bare spørsmål om å rehabilitere en fredet teaterbygning på best mulig måte. Her gjelder det å få på plass et beslutningsunderlag for å stake ut kursen for landets nasjonalteater i et 50-års perspektiv. Hovedspørsmålet må være: hvilke rammevilkår bør landets nasjonalteater ha i perioden 2020-2070 for å kunne utføre sin samfunnsrolle? Regjeringen har derfor bestemt at det skal settes i gang en KS 1-prosess med en konseptvalgutredning (KVU) og tilhørende ekstern kvalitetssikring.

Målet med KS 1-prosessen er å få belyst alle nødvendige sider av Nationaltheatrets samfunnsrolle og rammevilkår i et 50-års perspektiv. Det er en grunnleggende forutsetning at Nationaltheatrets bygning skal rehabiliteres og oppgraderes som teater. Dette ligger fast. Det er imidlertid flere problemstillinger som må adresseres før man kan få et tilfredsstillende beslutningsgrunnlag for et konkret prosjekt.

Det bør bl.a. stilles spørsmål som:

- Hvordan kan bygningen best fungere for teatrets totale virksomhet?
- Hva vil gi de beste løsningene for universell utforming?
- Hvordan kan eller bør publikumsfasilitetene – herunder besøkssenter og servering – oppgraderes og utformes?
- Hvilke funksjoner kan eller bør plasseres annetsteds, enten i direkte tilknytning til hovedbygget, eller andre steder?
- Hva er realistiske muligheter for tilleggslokaler i umiddelbar nærhet av nåværende bygning?



- Kan det etableres fellesfunksjoner med andre scenekunstinstitusjoner i Oslo, til beste for flere parter?

Disse og andre spørsmål vil være retningsgivende for KS 1-prosessen, der det skal utarbeides dokument som gjør rede for behov, strategi og krav som må oppfylles for at Nationaltheatret skal ha tilfredsstillende rammevilkår. I tillegg skal det utarbeides en alternativanalyse.

I samsvar med retningslinjene for KS 1-prosessen skal ulike løsningsalternativer belyses i en alternativanalyse. Tentative hovedalternativer vil være:

- a) 0-alternativet, der bare det mest nødvendige utbedres for å tilfredsstillere lover og regler og for å ivareta de viktigste funksjonene.
- b) Et alternativ, der teatrets funksjoner tilpasses bygningens begrensninger, samtidig som det forsøkes å etablere bygningsfasiliteter i umiddelbar nærhet av nåværende bygning, både over og under bakkenivå.
- c) Et alternativ, der teatrets funksjoner tilpasses bygningens begrensninger, og andre funksjoner plasseres atskilt fra nåværende bygning, der det finnes grei og rimelig tomt/bygningsløsning.

I den videre utvikling av prosjektet kan det bli aktuelt å vurdere andre alternativer, eventuelt ulike kombinasjoner av alternativer. Dette vil bli utviklet i nært samarbeid med Nationaltheatret og i konsultasjoner med Finansdepartementet.

Den første del av KS1-prosessen er en konseptvalgutredning (KVU) som vil bli gjennomført i 2013 av Kulturdepartementet med konsulentbyrået Terramar/Oslo Economics som utførende og med Snøhetta som rådgivende arkitektfirma. Prosessen vil bli ledet av departementet gjennom en styringsgruppe med representanter fra teatret og Statsbygg.

Nationaltheatrets fredede bygning stiller helt spesielle krav og utfordringer både når det gjelder vedlikehold og når det gjelder teaterdrift. Teatret ser frem til KS1-prosessen med utredning av behovene i tråd med departementets mandat, og imøteser den videre dialogen med departementet angående utviklingen, rehabiliteringen og forvaltningen av teaterbygningen.

#### **Redegjøre for årlig forbruk og regnskapsmessige avsetninger til formålet:**

Teatret mottok i 2008 og 2009 midler til å finansiere låneopptak av investeringer til rehabilitering av bygg og scenetekniske anlegg, og styret vedtok en prioritert plan for nødvendige tiltak. Tiltakene er gjennomført med benyttelse av totalt 25 mill. kr. til scenetekniske oppgraderinger, og 8 mill. kr. til bygningsmessige tiltak over perioden 2008-2010. Hovedtiltaket på sceneteknisk område var utskifting av teatrets snorloft sommeren 2010 innenfor en kostnadsramme på 20 mill. kr.

I 2010 mottok teatret økte midler til systematisk vedlikehold av teaterbygningen. De bygningsmessige tiltakene har i hovedsak vært bygningsteknisk rehabilitering, modernisering av elektriske anlegg og brannvernstiltak. Teatret gjennomførte slike tiltak for 2,75 mill. kr i 2010, 3,3 mill. kr. i 2011 og 3,2 mill. kr. i 2012.

Teatret avsatte 0,5 mill. kr. i 2012 til periodiske vedlikeholdstiltak. Over perioden 2007-2012 har teatret bygget opp en samlet avsetning til periodisk vedlikehold på 3,3 mill. kr.

Teatret har som følge av at de bygningsmessige tiltak er finansiert over teatrets drift, ikke benyttet de øremerkede midler til lånefinansierte investeringer fullt ut over perioden 2009-2010. I 2012 ble det benyttet 1,3 mill. av disse midlene og pr. 31.12.12 gjenstår det 0,5 mill. kr. i balansen til dette formålet.

## **5.4 Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene**

*Vi viser her til ovenstående pkt. 1.3 og 2.7.3.*

