



Kvalitet for alle penga?

Ola E. Bø, Anna Bache-Wiig, Audun Hasti og Hallfrid Velure



En evaluering av Nationalteatret, Rogaland Teater og
Sogn og Fjordane Teater

Foto på forsiden: Stig Håvard Dirdal, dTurbine
Fra Rogaland Teater: Når enden er god er allting godt

Ola E. Bø, Anna Bache-Wiig, Audun Hasti og Hallfrid Velure

Kvalitet for alle penga?

En evaluering av Nationaltheatret, Rogaland Teater og

Sogn og Fjordane Teater

Forord

I St. meld. 32 (2007-2008) *Bak kulissene* varslet Kulturdepartementet innføring av periodiske evalueringer på musikk- og scenekunstheltet. Slike evalueringer er omtalt i senere budsjettproposisjoner, senest i Prop 1 S (2012-2013), og i tilskuddsbrev til institusjoner på departementets budsjett. Høsten 2012 utarbeidet Kulturdepartementet, i samarbeid med Norsk Teater og Orkesterforening, et konkret evalueringsopplegg hvor kvalitativ utvikling står sentralt. Tre scenekunstinstitusjoner ble valgt ut for evaluering i første halvår 2013, mandat for evalueringen ble fastsatt og departementet oppnevnte i slutten av desember 2012 et panel til å foreta selve evalueringen.

Dette er panelets rapport.

Innholdsfortegnelse

1	Mandat	7
2	Panelet	8
3	Evalueringsmetode og arbeidsprosess	9
4	Sogn og Fjordane Teater	11
4.1	Årleg rapportering og teatret si eiga vurdering	12
4.2	Panelet si vurdering	17
5	Rogaland Teater	21
5.1	Årleg rapportering og teatrets egen vurdering	21
5.2	Panelets vurdering	27
6	Nationaltheatret	31
6.1	Årleg rapportering og teatrets egen vurdering	31
6.2	Panelets vurdering	38
7	Panelets sluttkommentar	42

Vedlegg

Evaluerings skjema

1 Mandat

Formål

Regjeringens hovedmål for kap. 324 Scenekunstformål er

- Et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet
- Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse
- Nå hele befolkningen
- Større mangfold
- Effektiv ressursutnyttelse.

Kulturdepartementet har besluttet at Nationaltheatret, Rogaland Teater og Sogn og Fjordane Teater skal evalueres i 2013. Formålet med evalueringen er å framskaffe informasjon og innsikt som kan belyse hvordan institusjonene bidrar til at målene på scenekunstrområdet nås. Evalueringen skal legge vekt på målene om kunstnerisk kvalitet og effektiv ressursutnyttelse. Det er også et formål å utvikle en modell som kan benyttes ved senere evalueringer og på andre kunstfelt.

Bakgrunn

Et mål- og resultatstyringssystem på kulturområdet forutsetter at både den kvantitative og kvalitative dimensjonen er ivaretatt. Mål for de statlige bevilgningene på musikk- og scenekunstrområdet er trukket opp i de årlige budsjettproposisjonene og i tilskuddsbrev til institusjonene. 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.

Organisering og rammer

Kulturdepartementet er oppdragsgiver og sekretariat for evalueringen. Departementet har oppnevnt et panel bestående av fire eksterne fagpersoner som samlet har den nødvendige kompetanse til å foreta evalueringen. Tidsrammen for evalueringen er satt til første halvår 2013, slik at evalueringsrapporten skal foreligge før sommeren 2013. Evalueringsgrunnlaget skal være et evaluerings skjema med institusjonenes svar på evaluerings spørsmålene, annet relevant skriftlig materiale, møter med institusjonene og besøk på forestillinger. Resultatet av evalueringen skal presenteres i en evalueringsrapport. Rapporten skal være offentlig.

Evalueringsmetode

Teatrenes bidrag til hovedmål på scenekunstfeltet skal belyses gjennom samlet rapportering og egenvurdering for den siste femårsperioden. Når det gjelder vurdering av kunstnerisk kvalitet, legges den såkalte "ønskekvistmodellen" til grunn.

2 Panelet

Ola E. Bø (leder)

Dramaturg, oversetter og språkkonsulent ved Det Norske Teatret siden 1991. Medlem av Norsk kulturråd 1997-2004, leder av Kulturrådets scenekunstutvalg. Programmedarbeider i NRK 1985-90 og 1981-82. Daglig leder i plateselskap ”På norsk” 1982-85. Med på å etablere og drive den frie teatergruppa Nordahl Grieg-teatret 1977-81.

Anna Bache-Wiig

Skuespiller og forfatter, utdannet ved Statens Teaterhøgskole 1995-98. Skuespiller Trøndelag teater 1998-2000 og Den Nationale Scene 2000-06. Senere frilanser, engasjert ved bl.a. Trøndelag Teater, Rogaland Teater og Oslo Nye Teater. En rekke roller i film og TV. Debuterte som forfatter i 2003. Skriver også manus for film og TV.

Audun Hasti

Siviløkonom, NHH 1987. Finansdirektør EGD (EGD Shipholding AS / EGD Property AS). Direktør ved Den Nationale Scene 1997-2006, økonomidirektør Stiftelsen Festspillene i Bergen 1992-97, økonomisjef Stageway AS 1985-92. Bred styreerfaring, bl.a. styremedlem i Bergen Filharmoniske Orkester, Ultima Oslo Contemporary Music Festival, Bergenlive AS, og i flere næringsvirksomheter.

Hallfrid Velure

Teaterviter, scenekunstner og forfatter. Phd-stipendiat og høgskolelektor ved Høgskolen i Lillehammer/Universitetet i Bergen 2009-13. Medlem av Norsk kulturråds scenekunstutvalg 2009-11. Scenekunstkonsulent og produsent i Oppland fylkeskommune 2008-09. Medlem av og aktør i scenekunstgruppa To alvorlige og en glad siden 2003. Medlem av styringsgruppa for Teater Innlandet i 2008. Var med på å starte den programmerende enheten Teaterforum Lillehammer i 2008.

Habilitet

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

3 Evalueringsmetode og arbeidsprosess

Evalueringsmetode

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

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

Evalueringsmetoden kan altså beskrives som en ”hybrid” – dels sammenstilling, analyse og vurdering av objektive data og dels vurdering i tråd med ønskevistmodellen. Panelet har lagt særlig vekt på den delen av oppdraget som dreier seg om kunstneriske prosesser.

Panelet har oppfattet mandatet dit hen at evalueringen skal tilføre andre vurderinger enn dem man kan gjøre ut fra rapporterte tall, sammenstilling av kritikker, årsmeldinger og lignende alene. Panelets vurdering av teatrenes kunstneriske arbeid er derfor samlet i en overordnet kommentar og følger ikke de fem hovedmålene for scenekunstheltet. Dette er et bevisst valg blant annet for å synliggjøre at vurdering av kunstnerisk kvalitet ikke kan ses isolert knyttet til enkeltmål. Det betyr også at institusjonens kunstneriske arbeid i liten grad er vurdert i forhold til måloppnåelsen på andre områder.

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

Ønskevistmodellen

Kunstnerisk kvalitet kan ikke måles med objektive kriterier. Det er heller ikke slik at kvalitet er ensbetydende med publikumssuksess. Ønskevistmodellen er utviklet med tanke på evaluering av performativ kunst, dvs. kunst som utfolder seg i direkte kommunikasjon med et publikum, og den er spesielt laget med tanke på å diskutere kvalitet i kunsten på tvers av forskjellige faglige utgangspunkt. Den kan brukes i mange sammenhenger og på flere nivå, det vil si at den kan anvendes på en enkelt forestilling så vel som på institusjonsnivå.

Modellen er utviklet av tre forskere ved Århus Universitet i samarbeid med Århus kommune i Danmark.

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

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

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

Panelet har valgt å finne norske avløserord for ”villen”, ”kunnen” og ”skullen”, og heller snakke om kunstnerisk **vilje**, **evne** og **relevans**.

Arbeidsprosess

Hvert av teatrene mottok først et felles evalueringsskjema. Spørreskjemaet er strukturert i samsvar med de fem overordnede målene for scenekunstinstitusjonene. Spørsmål om kunstnerisk kvalitet utarbeidet etter ønskekivistmodellen er skilt ut som en egen del av skjemaet. Selv om det samme skjemaet brukes for alle teatrene, gir det mulighet for en individuell tilnærming med utgangspunkt i hvert teaters særegne posisjon og identitet. Teatrets egen analyse og kommentar til utviklingen er utgangspunkt for panelets dialog med teatret og panelets vurdering. Innledningsvis i evalueringen ble det holdt et oppstartsmøte på hvert av de tre teatrene, hvor panelet og teatret hadde en felles gjennomgang av evalueringsskjemaet. Disse møtene ga også en anledning til å vurdere behov for tilleggsdokumentasjon. Panelet fikk møte teatrene på hjemmebane og fikk innblikk i fysiske, bygningsmessige omgivelser og den geografiske og befolkningsmessige sammenhengen de befinner seg i. Etter at teatrene hadde levert sine svar på evalueringsskjemaet, ble det holdt et nytt møte på teatret. Her var svarene på evalueringsspørsmålene utgangspunkt for samtalen mellom teatret og panelet. I møtene med panelet var det teatrets ledelse som uttalte seg på vegne av teatret.

Tidsrammene for evalueringsarbeidet har vært januar-mai 2013. Evalueringen skulle ta for seg utviklingen av hele institusjonen over den siste femårsperioden. Panelets arbeid har derfor i hovedsak tatt utgangspunkt i skriftlige kilder og møter med teatrene. Ideelt sett burde panelet kunne ha fulgt teatrene gjennom en mye lengre periode, ikke minst for å kunne vurdere kunstnerisk kvalitet slik den framkommer i teatrets forestillinger. Med de gitte rammene for evalueringsoppdraget var ikke det mulig. Panelet har likevel sett det som viktig å se minst to

forestillinger ved hvert teater i løpet av våren 2013, både for å se teatret i sin egentlige funksjon og få et inntrykk av hvor teatret står kunstnerisk våren 2013. Hele panelet har sett følgende forestillinger:

Rogaland Teater: ”Shoot” og ”Når enden er god er allting godt”, ”Mio min Mio” (Barne- og ungdomsteatret)

Sogn og Fjordane Teater: ”My Fair Lady goes Sogn og Fjordane” og ”Goodbye & Farvel” (på turné i Den kulturelle skolesekken i samarbeid med Hordaland teater)

Nationaltheatret: ”Onkel Vanja” og ”Kill them all!”

Enkeltmedlemmer har sett flere forestillinger ved teatrene, særlig gjelder det Nationaltheatret.

4 Sogn og Fjordane Teater

Sogn og Fjordane Teater er regionteater i Sogn og Fjordane fylke. Driftstilskotet frå staten i 2012 var 16,8 mill. kroner. Tilskotet frå regionen 7,2 mill. kroner (fordelt med 22,5 prosent frå Sogn og Fjordane fylkeskommune og 7,5 prosent frå Førde kommune). Teatret blei etablert i 1977 og spelar på nynorsk og dialekt. Det har i dag 18 fast tilsette. Teatret engasjerer dessutan frilans scenekunstnarar og folk med andre profesjonar som til saman utgjør fem til sju årsverk, avhengig av kva som blir produsert. Teatret har ikkje eige hus, men leiger scene, kontor og verkstader i Førde. Særtrekk ved teatret er arbeidet med ny norsk dramatik, ofte med regional tilknytning, og utstrekt turnéverksemd i eige fylke. Med si tematiske lokalforankring plasserer Sogn og Fjordane Teater seg sjølv i ein nisjeposisjon mellom Riksteatret og Den Nationale Scene (i Bergen), som i praksis står for dei andre teatertilboda for folk i Sogn og Fjordane.

Visjonen til Sogn og Fjordane Teater er å røre folk med opplevingar dei ikkje har hatt før. Teatret skal vere engasjerande, inkluderande og modig.

I evalueringsperioden er måla for den kunstnarlege profilen å ha eit utfordrande repertoar som er politisk engasjerande, eit repertoar som framstiller og utfordrar den vestnorske identiteten gjennom å spele stykke på nynorsk med tema og stoff som vedkjem folk i regionen, og med skodespelarar som brukar eit vestnorsk scenespråk.

4.1 Årleg rapportering og teatret si eiga vurdering

Teatret sitt bidrag til målet om eit profesjonelt tilbod av teater-, opera- og danseframсыningar og andre sceneuttrykk over heile landet

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
1.1.1 Totalt tal på framсыningar	186	180	139	270	194	172
1.1.2 Framсыningar på eigen scene/ fast arena	27	31	12	15	21	31
1.1.3 Framсыningar på turne i Noreg	159	149	127	255	173	119
1.1.4 Framсыningar i utlandet	0	0	0	0	0	0
1.1.5 Mottatte gjestespel	1	4	1	4	3	3
1.1.6 Transmisjonar	0	0	0	0	0	0
1.1.7 Framсыningar formidla gjennom Den kulturelle skulesekken			0	49	0	0

Med bakgrunn m.a. i vedtektene har teatret definert nedslagsområdet sitt til å vere Sogn og Fjordane fylke. I løpet av dei siste fem åra har teatret hatt 951 framсыningar. Av dei er 835, dvs. om lag 88 prosent, spelt på turné. Teatret opererer med tre slags turnear. Dei store går til 16-18 stader, dei mellomstore går til 12-14 stader og dei små går til 8-12 stader. Type turné blir bestemt ut frå kva slags publikumsappell ein trur framсыninga har. Teatret peiker på at det vil vere store utfordringar knytt til å halde framсыningstalet på dette nivået i framtida. Dette vil først og fremst gå ut over framсыningar på turné, som er ein av dei største kostnadsdrivarane ved teatret.

Framсыningstalet er nokså stabilt, med unntak for 2010 då fleire framсыningar i ein av produksjonane måtte avlysast pga sjukdom, og 2011 da ein monolog blei spelt om lag 100 gonger i klasserom rundt om i fylket. I 2011 samarbeidde teatret med Hordaland Teater om ein turné med *Få meg på for faen*, elles har teatret ikkje hatt produksjonar i Den kulturelle skulesekken sidan 2006.

Sogn og Fjordane Teater samarbeider kvart år med Kinnaspel-komiteen om Kinnaspelet. Her er teatret kunstnarleg ansvarleg. Elles har teatret i dei siste åra knytt seg nærare til Hordaland Teater. Naboskapet, det at begge har nynorsk som scenespråk og driv utstrekt turnéverksemd, gjer utveksling naturleg. Teatret har òg ved fleire høve samarbeidd med Den Nationale Scene i Bergen og minst tre framсыningar i perioden har dessutan gjesta Bergen. Teatret har samarbeidd med seks frie grupper i evalueringsperioden.

Teatret viser til at samarbeid er nødvendig fordi det kan gje fordelar, både når det gjeld økonomi, når det gjeld å nå eit større publikum og når det gjeld kunstnarleg kvalitet. På den andre sida peiker teatret på at slikt samarbeid er krevjande og framhevar at det er viktig å stille spørsmål om formålet med samarbeidet og at vilkåra er godt gjennomdrøfta på førehand.

Teatret sitt bidrag til målet om høg kvalitet gjennom utvikling og fornying

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
2.1.1 Totalt tal på produksjonar	10	11	8	11	10	9
2.1.2 Eigne produksjonar	5	6	7	6	6	4
2.1.3 Uroppføringar	2	4	3	3	3	2
2.1.4 Produksjonar av norsk samtidsdramatikk	6	6	4	6	5	9
2.1.5 Produksjonar av utanlandsk samtidsdramatikk	1	1	1	2	1	0
2.1.6 Produksjonar med norsk samtidsdramatikk retta mot barn og unge	3	5	1	4	3	4
2.1.7 Produksjonar av ny norsk koreografi	0	0	0	0	0	0
2.1.8 Produksjonar av ny utanlandsk koreografi	0	0	0	0	0	0

Sogn og Fjordane Teater har i dei siste fem åra hatt i snitt ti produksjonar på programmet kvart år. Av desse er det i snitt seks eigenproduksjonar, tre uroppføringar, seks produksjonar er ny norsk samtidsdramatikk, ein er utanlandsk samtidsdramatikk og tre produksjonar er norsk samtidsdramatikk retta mot barn og unge.

Teatret meiner at talet på uroppføringar er godt i samsvar med målet om å utvikle nye stykke som har lokalt tilsnitt, og dramatikaren har derfor ofte hatt vestnorsk bakgrunn.

Teatret held fram involvering og ansvar som svært viktig for å oppretthalde og styrke engasjementet ved teatret. Alle tilsette kan for eksempel vere med på leseprøven, noko som blir sett som viktig for å skape eigarskap til produksjonen. Det blir halde eit fellesmøte kvar veke. Teatret legg vekt på at alle oppgåver er like viktige. Dette kjem òg klart fram i praktboka *SoFt 2011 – eit lite stykke kosmos*, som teatret gav ut i 2012.

Når det gjeld engasjement **utanfor** teatret, ser teatersjefen det som ein viktig del av si rolle å vere ein god ambassadør i mange ulike miljø. Saman med aktiv deltaking i debattar, god kontakt med kunstnarmiljø der teatret mellom anna rekrutterer (frilans) scenekunstnarar, og

samarbeid med andre institusjonar/frie grupper, bidreg dette til å oppretthalde interessa for teatret.

Teatersjefen legg vekt på at kvalitetsomgrepet må setjast inn i den konteksten teatret arbeider i, nemleg Sogn og Fjordane. Denne konteksten er dels geografisk og samfunnsmessig, men forventningar skapt av tradisjon og kultur er vel så viktige og har stor innverknad på repertoarprofilen.

Teatret har som mål å presentere eit allsidig repertoar innanfor ulike sjangrar. Teatret sitt ønske om å gi plass til stemmer ein sjeldan høyrer (som rånarar og mobbeoffer) har resultert i fleire oppsetjingar som ein godt kan kalle ”politisk teater”. Teatret har dessutan forsøkt å satse på minst ein musikkteaterproduksjon i året.

For å møte kravet til kvalitet og profesjonalitet i alle ledd med dei ressursane teatret rår over, har ein valt ein kombinasjon av fast stab og innleigde krefter. Administrative og tekniske funksjonar blir i all hovudsak dekte av den faste staben. Sals- og informasjonssjefen og teatersjefen dekker formidlingskompetansen. Kunstnarleg leiing består av teatersjefen og ein dramaturg i 25 prosent stilling. I tillegg blir kunstnarleg kompetanse henta inn avhengig av kva produksjonar det gjeld.

Teatret legg ikkje skjul på at det kan vere eit problem å få dei kunstnarane ein helst vil ha, til å flytte seg frå Oslogryta ein periode for å turnere i eit grisgrendt vestlandsfylke.

Sogn og Fjordane Teater peiker på at interessa for lokale historier er med på å gjere eigenarten til teatret synleg, og gir god dekning i lokale medium.

Når teatret drar på turné, er det i hovudsak til små spelestader i Sogn og Fjordane. Det er difor eit mål å treffe ”alle” på denne staden. Målgruppa er slik sett eit publikum sett saman på tvers av generasjonar og andre grupperingar. Teatret meiner at turnear til slike små stader kan nå fram til eit publikum som på ein større stad ikkje ville gå i teater i det heile teke. Det er likevel slik at sals- og informasjonsarbeid er bygd opp særskilt for kvar einskild produksjon. Målt i publikumstal besøker 10-15 prosent av befolkninga i fylket teatret kvart år. Teatret har ikkje gjennomført publikumsundersøkingar som kan seie noko om korleis dette publikummet er sett saman. Slik teatret beskriv det sjølv, er målgruppa i stor grad geografisk bestemt (dei stadene som står på turnélista), det er i stor grad publikum som ikkje oppsøker andre teater, og det er i stor grad gjengangarar.

Sogn og Fjordane Teater lagar tilbodet sitt ut frå det som blir venta av det, slik teatret ser det: underhaldande stykke med regional vri som oppsøker publikum der dei bur. Teaterleiinga ser det slik at folk som vil ha eit anna tilbod, oppsøker Riksteatret eller Den Nationale Scene. Store delar av eigenproduksjonane er nyskriven dramatik, ofte med utgangspunkt i lokale historier og hendingar. Teatret held fram at den lokale tilknytninga vekker interesse og engasjement. Teatret ønskjer å setje dagsorden, samstundes som det ser at det krev god timing sidan prosjekta ofte er planlagde lang tid i førevegen. Val av kontroversielle tema, som gjerne er universelle og tidlause, vil likevel alltid kunne skape debatt. Teatret vil likevel ikkje overdrive poenget med å setje dagsorden i ei tid med svært fragmentert mediebilde. Men når teatret blir oppfatta som relevant av publikum og andre interesserte, er det valet av repertoarprofil som blir peika på som den viktigaste faktoren.

Teatret sitt bidrag til målet om å nå heile folket

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
3.1.1 Totalt tal på publikum	17987	17526	10300	25287	17775	12113
3.1.2 Publikum på billetterte arrangement	17987	17526	9010	18751	15819	9792
3.1.3 Publikum på eigen scene/fast arena	2 627	2286	1000	2289	2051	1893
3.1.4 Publikum på framsyningar på turné i Noreg	15360	15345	9300	22998	15751	5969
3.1.5 Publikum i utlandet	0	0	0	0	0	0
3.1.6 Publikum på egne produksjonar	9358	16301	10000	19681	13835	6749
3.1.7 Publikum på mottatte gjestespel	725	1225	300	5606	1964	2425
3.1.8 Publikum formidla gjennom Den kulturelle skulesekken: Grunnskulen			0	4089	2045	0
3.1.9 Publikum formidla gjennom Den kulturelle skulesekken: Vidaregåande skule			0	447	224	0
3.2.1 Produksjonar retta mot barn og unge	7	5	1	5	5	4
3.2.2 Framsyningar retta mot barn og unge	7	5	1	5	5	91
3.2.3 Publikum på framsyningar retta mot barn og unge	8253	12037	1090	15753	9283	6068
3.3.1 Produksjonar retta mot særskilde grupper			0	0	0	0
3.3.2 Framsyningar retta mot særskilde grupper			0	0	0	0
3.3.3 Publikum på framsyningar retta mot særskilde grupper			0	0	0	0

Det finst ingen absolutt målestokk for kva som er eit godt publikumstal. Teatret ser talet på publikum i høve til folketal i fylket og meiner at eit publikumstal på om lag 15 prosent av folketalet er eit godt resultat, mellom anna ut frå ei samanlikning med andre regionteater.

Talet på publikum blir knytt til svinging i aktiviteten, type framsyning, type turné og om det er samproduksjonar som får eit større speleområde. Om lag halvparten av produksjonane er retta mot barn og unge, det er ikkje tilbod til andre særskilde grupper.

Teatret sitt bidrag til målet om større mangfald

Sogn og Fjordane Teater meiner det har ein personalpolitikk som motverkar utstøying av personar med ein annan kulturell bakgrunn enn den tradisjonelt norske. Slike omsyn blir likevel ikkje trekte inn i repertoar- og publikumsarbeid ved teatret. Det bur om lag 3000 menneske med minoritetsbakgrunn spreidde over heile fylket, mange av dei med midlertidig bustad i fylket. Sogn og Fjordane Teater ser det ikkje som aktuelt å ha ein eigen strategi for å få desse til å gå på teater. Derimot peiker teatret på at det i si turnéverksemd driv med inkludering av heile småby- og bygdesamfunn, og at mangfaldsperspektivet blir dekt på den måten.

Teatret sitt bidrag til målet om effektiv ressursutnytting

Sogn og Fjordane Teater er fyrst og fremst eit turnéteater og har difor innretta produksjonane sine, økonomien sin og produksjonsapparatet sitt på å handtere dei særlege krava dette fører med seg. Det er vesentleg meir kostnadskrevjande for eit teater å gjennomføre framsyningane sine på turné enn å spele dei same framsyningane på eigen fast scene. Turnéverksemda blir sett som avgjerande for å nå eit breitt publikum og utgjer økonomisk ein stor del av verksemda til Sogn og Fjordane Teater. Dette stiller store krav til planlegging og logistikk for å oppnå effektiv ressursbruk. Teatret legg difor stor vekt på å ha velegna utstyr, involvere dei tilsette og stille klare krav til dei når det gjeld planlegging, produksjon og turnering. Overtid er ein stor kostnadsdrivar. Å ha god kontroll med tidsbruken er difor viktig. Teatret har særleg sett søkelys på bemanning av produksjon og turnear, og avvikling av ferie og avspasering.

Fordeling av lønnsmidlar er om lag 20 prosent på administrasjon, om lag 40 prosent på teknisk mannskap og om lag 40 prosent på kunstnarleg personale. Teatret har berre ein fast tilsett skodespelar, og meiner det er god ressursbruk å hyre inn skodespelarar til kvar produksjon. Det gir stor fridom i rolletildeling, og ein unngår at skodespelarar går utan arbeidsoppgåver store delar av året.

Teatret peiker på at det i evalueringsperioden har opparbeidd ein god eigenkapital. Rekneskapen for 2012 viser eit underskot på 2,2 mill. kroner, noko som vil redusere eigenkapitalen til under det halve. Lågare inntekter og høgare kostnader enn budsjettet er forklaringa på underskotet.

Sogn og Fjordane Teater har ingen samla strategiplan som dekker effektiv ressursutnytting og god økonomistyring. Teatret viser til at det nærmaste ein kjem ei systematisk eigenevaluering av resultat og mål er når leiinga utarbeider budsjett, og at ein legg vekt på budsjett som styringsreiskap og drøfting av ressursutnytting for kvar einskild produksjon.

4.2 Panelet si vurdering

Sogn og Fjordane Teater er eit lite teater med få produksjonar og avgrensa aktivitet i løpet av året. Dette har gjort aktiviteten ved teatret i evalueringsperioden oversiktleg, og panelet har difor kome tettare på drifta og det kunstnarlege arbeidet til denne institusjonen enn dei andre. Dessutan har Sogn og Fjordane Teater møtt panelet på ein open og sjølvreflekterande måte. Panelet såg to framsyningar ved Sogn og Fjordane Teater våren 2013. Ut over dette har panelet sett få av framsyningane til teatret i evalueringsperioden. Teatret sjølv har, i møte med panelet, lagt vekt på å setje arbeidet sitt inn i den samanhengen det opererer i, eit grissgrendt fylke med utfordrande infrastruktur og svak forankring for scenekunst. Panelet ser dette poenget og meiner det har relevans for evaluering av drift og ressursutnytting, men avgrensa relevans for evaluering av kunstnarleg arbeid. Panelet ser òg at det kan vere gode grunnar til å diskutere kva type rammevilkår som er heldige eller uheldige når det gjeld å skape scenekunst av høg kvalitet, men slike vurderingar ligg utanfor panelet sitt mandat.

Sogn og Fjordane Teater sitt kunstnarlege arbeid

Det tydelegaste kunstnarlege særtrekket ved Sogn og Fjordane Teater er arbeidet med ny norsk dramatik. Teatret kan i evalueringsperioden vise til mange urpremièrar på nye norske stykke, med tema frå historie og dagsaktuelle hendingar, helst i eige fylke, skrivne og framførte på nynorsk. Teatret held fana høgt for eit vestnorsk scenespråk i produksjonane sine. Det er i høve til dette tekstlege og språklege arbeidet teatret viser størst og sterkast kunstnarleg vilje og mot. På dette området kan dei òg visa til både prisar og heider, som Hedda-prisen for særleg kunstnarleg innsats i 2010, og at tinginga av stykket *Mikal Hetles siste ord* gav Edvard Hoem Ibsenprisen i 2008. Dette gjer Sogn og Fjordane Teater sitt arbeid med tekstutvikling i synleg i det nasjonale scenekunstlandskapet. Spørsmålet er likevel om teatret kunne gå endå lenger. Panelet opplever at teatret i liten grad er oppteke av ulike måtar å arbeide fram scenetekst på, trass i at dette har vore mykje fokusert på i scenekunstfeltet over mange år. Panelet stiller difor spørsmålet om teateret kunne ha tent på meir aktivt å hente impulsar og erfaringar også hjå andre aktørar som er opptekne av å arbeide fram nye scenetekstar. Sjølv om teatret har avgrensa ressursar, verkar det lite med berre ei 25 prosent dramaturgstilling når arbeidet med nye tekstar er den tydelegaste kunstnarlege profilen til teatret. I eigenvurderinga si skriv Sogn og Fjordane Teater, ”Teatret bruker mykje tid og ressursar på scenespråket, ut frå oppfatninga om at det hjelper ikkje kor høg kvalitet alle andre deler av produksjonen har, om språket er svakt.” Det er prisverdig å halde fana høgt for det vestnorske scenespråket, panelet spør seg likevel om ikkje fokuset på språkleg og tematisk identifikasjon kan gå ut over andre kunstnarlege omsyn.

Panelet vil meine at teatret ikkje har vist like stor kunstnarleg vilje til å utforske scenekunsten breitt som dei viser i høve til tekstutvikling og scenespråk.

Sogn og Fjordane Teater har i evalueringsperioden laga profesjonelt gjennomførte produksjonar. Med unntak av arbeidet med nye tekstar, vil panelet likevel meine at teatret kunne vore meir kunstnarleg nyfike når det gjeld formspråk og sjangrar. Sjølv er teatret svært

oppteke av å understreke korleis den samanhengen dei skaper teater i, pregar arbeidet. Reint praktisk får det innverknad på kor stor scene ein kan utforme scenografi og regi for, dessutan kor tung og omfattande scenografi og rigg kan vere. Innholdsmessig legg kostnadskrevjande turneverksemd til ei viss grad føringar for kor store ensemble ein har råd til. Generelt kan ein spørje seg kor kunstnarleg fruktbart det er for ein kunstinstitusjon å ha slike rammer. Men panelet har òg notert seg at teatret ved nokre høve har stige ut av desse rammene og inntatt bensinstasjonen, kyrkja og bilferja, både fysiske og metaforiske knutepunkt i lokalsamfunna. I tråd med dette spør vi om ikkje teatret i endå større grad kunne brukt det som kan opplevast som avgrensande faktorar, meir aktivt i det kunstnarlege arbeidet. Det er panelet sitt inntrykk at dei kontekstuelle føresetnadane i større grad blir handtert som avgrensingar enn som inspirasjon for teatret. Til dømes kunne ein sjå for seg at det for ein periode kunne vere særleg aktuelt med kunstnarleg utforskning av små, turneringsvenlege format. Sidan teatret knyter til seg nye folk til kvar produksjon, har dei òg eit godt og fleksibelt utgangspunkt til å kunne tilpasse produksjonsprosessane etter det som passar det einskilde kunstnarlege konseptet best. Panelet har likevel forståing for at den konteksten teatret opererer i, krev tøffe prioriteringar og mange kompromiss. Panelet opplever at Sogn og Fjordane Teater er seg svært medvite føresetnadane sine, tek oppdraget som turnerande teater på alvor og styrer drifta godt innanfor det mandatet dei har fått. Det er òg panelet si meining at teatret balanserer ønsket om å nå så vidt ut i fylket som mogeleg med ein rimeleg variasjon i programmet, på ein fornuftig måte. Panelet vil òg gi teatret ros for å bryte med den uheldige praksisen ved norske teater at det berre er urpremière som tel for nye, norske stykke. Det er sjølvsagt eit poeng at det var Maria Tryti Vennerød og Olaug Nilssen, to av fylkets eigne dramatikarar, som fekk si andreoppsetjing ved teatret.

At mesteparten av det kunstnarlege personalet blir hyra inn frå produksjon til produksjon, gjer det utfordrande for teatret å ha eit sterkt og levande kunstnarleg fokus i organisasjonen, også utanfor kvar einskild produksjonsprosess. Teateret melder i sjølvevalueringa si at det er lite samtale rundt det kunstnarlege i organisasjonen. Teatret har i evalueringsperioden heller ikkje hatt eit kunstnarleg råd. Dette er forståeleg, all den tid det berre er to kunstnarleg fast tilsette ved teatret i tillegg til teatersjef og dramaturg. Deira kompetanse ser panelet heller ingen grunn til å trekkje i tvil. Panelet trur likevel det ville styrkje det kunstnarlege arbeidet ved teatret om dei knytte til seg ei eller anna form for fagleg kollegium som kan bidra til at rommet for den kontinuerlige kunstnarlege refleksjonen vert noko større. Særleg er dette relevant fordi teatret i evalueringsperioden har hatt ei noko kritisk haldning til kva ein får ut av samarbeid med andre aktørar. Teatret samarbeider relativt mykje og nemner mange grunnar til at samarbeid kan vere av det gode, men den kunstnarlege motivasjonen tykkjest svak. Panelet finn dette noko underleg, særleg med tanke på at det nettopp er to samarbeidsproduksjonar teatret har vorte nominerte til Hedda-pris for i evalueringsperioden. Det er panelet sitt syn at for eit teater med så liten kontinuitet i den kunstnarlege staben, er det nødvendig å gå stadig nye vegar for å halde liv i den kunstnarlege samtalen.

Panelet opplever at teatret er svært oppteke av publikummet sitt, og ønskjer å inkludere alle så langt råd er. Teatret avgrensar publikum til heimfylket i tråd med mandatet. Basert på erfaring har teatret ei klår oppfatning av kva dette publikummet ønskjer, og legg mykje arbeid i å kome desse ønska i møte. I evalueringsperioden har teatret lagt vekt på å leite fram og ta til

scenen historier med lokal og regional forankring, gjerne med politisk aktualitet. Teatret arbeider dessutan utifrå ei forståing av at det finst ein særleg vestlandsk ”røyndom” eller eit særleg vestnorsk lynne, som teatret skal vise frå scenen. Dette vestnorske ligg i språket, i naturen, i klimaet og i demografien. Panelet meiner det kan vere mykje fornuft i ein slik ambisjon, og at det i høve til publikumsutvikling kan vere viktig, fordi ein til dels når eit publikum som elles ikkje ville oppsøkt teatret. Panelet meiner likevel teatret bør vere merksam så ei slik haldning ikkje reduserer tilfanget av kva som er kunstnarleg interessant og relevant å arbeide med, unødig mykje. Panelet stiller seg eksempelvis noko spørjande til at arbeid med både klassiske dramatikarar og aktuelle samtidsstemmer som ikkje kjem den regionale tematikken direkte i møte, blir valt bort grunna liten interesse hjå publikum. Det er problematisk at sviktande publikum blir tilskrive repertoarval åleine. Særleg fordi rutinar for systematisk evaluering av den kunstnarlege kvaliteten på framsyningar manglar ved teatret, så vidt panelet kan sjå. Panelet finn det òg problematisk at teatret utviser eit ganske bastant syn på publikummet sitt utan at det er gjennomført publikumsundersøkingar. Sjølv om synet på kva publikum vil ha er basert på lang erfaring, er det eit spørsmål om teatret i større grad kan utfordre både sitt eige syn på publikum, og publikum sine haldningar. Dette ligg nedfelt i teatret sin visjon, men er mindre synleg i programmeringa. Det er vidare vanskeleg å sjå konsistensen i argumentasjonen når teatret på den eine sida arbeider etter at folk i Sogn og Fjordane må få teatret til si heimbygd om dei skal kome, samstundes som ein meiner at folk som vil oppleve klassikarar eller nyare europeisk dramatik har eit tilbod frå anten Riksteatret eller Den Nationale Scene i Bergen, noko som inneber lang reiseveg for mange.

Samla sett meiner panelet at Sogn og Fjordane Teater viser stor **vilje** når det gjeld utvikling av ny norsk dramatik, ofte med aktuelle, modige og svært omdiskuterte tema og med stor vekt på eit vestnorsk scenespråk, men noko svakare vilje til kunstnarleg utforsking av andre scenekunstnariske element som format, scenerom, sjanger og arbeidsprosessar. Panelet saknar likeeins noko større vilje hos teatret til å utfordre sitt eige syn på publikum. Teatret har profesjonell **kompetanse**, både kunstnarleg, teknisk og administrativt. Teatret har vidare høg kompetanse på turneplanlegging og turnegjennomføring. Teatret har **relevans** som ein viktig kunst- og kulturinstitusjon i Sogn og Fjordane. Dessutan deltek teatersjefen aktivt i aktuelle debattar som vedkjem både Sogn og Fjordane Teater spesielt og scenekunstheltet generelt, både regionalt og nasjonalt. Teatret legg opp til eit repertoar som har direkte relevans i høve til historier frå eigen region, men òg til meir allmenne tema i samtida. I eit nasjonalt perspektiv har teatret særleg relevans som skapar og formidlar av ny norsk dramatik og som ivaretek av eit nynorsk scenespråk med vestnorsk klang.

Sogn og Fjordane Teater sitt arbeid med god ressursutnytting

Det er vesentleg meir kostnadskrevjande for eit teater å gjennomføre framsyningane sine på turné enn å vise dei same framsyningane på eigen fast scene. For Sogn og Fjordane Teater er turnéverksemda avgjerande for å nå eit breitt publikum, og økonomisk utgjer ho ein stor del av verksemda. Dette stiller store krav til planlegging og logistikk for å oppnå effektiv ressursbruk. Panelet har difor hatt særleg fokus på teateret si turnéverksemd når det har vurdert ressursbruken.

Overordna er det panelet si vurdering at Sogn og Fjordane Teater i evalueringsperioden har løyst dei ressursmessige utfordringane med turnéverksemd godt. Sentralt for arbeidet med ressursutnytting er òg at teatret har valt ein ensemblemodell som med to unntak er sett saman av frilans- og/eller åremålstilsette skodespelarar og musikarar. Saman med auka fleksibilitet gir dette etter alt å døme ein økonomisk effektiv ensemblemodell for eit teater som Sogn og Fjordane Teater, trass i ekstra kostnader til diettar, reiser og opphald. At teatret synest å ha eit godt arbeidsmiljø og at gjestande kunstnarar trivest, er sannsynlegvis òg ein viktig, om enn lite målbar grunn til god ressursutnytting. Panelet ser likevel grunn til å kome med nokre merknader.

Sogn og Fjordane Teater sitt svake resultat for 2012 er eit varsko om at teatret er særleg sårbart for avvik på relativt ordinære kritiske suksessfaktorar for dette teatret. Sjølv om ein i ettertid kan forklare årsakene til avvika, handlar dette om meir enn god eller dårlig kostnadskontroll. Det negative resultatet på 2,2 mill. kroner er nærare tre gonger svakare enn budsjettert resultat for 2012. Underskotet utgjer heile 61 prosent av selskapet sin eigenkapital og vil meir enn halvere eigenkapitalen i løpet av eitt einaste driftsår. Det er eit vesentleg tap som kan bli kritisk for verksemda om det same skulle skje i 2013. Panelet er ikkje fyrst og fremst kritisk til budsjettarbeidet, men til at Sogn og Fjordane Teater ikkje har definert område som er kritiske suksessfaktorar for verksemda. Ein har difor heller ikkje sett inn kontrollrutinar med det for auga både å fange opp og å handtere avvik på desse områda på eit tidleg nok tidspunkt. Teatret utset seg dermed for unødig stor risiko.

Teatret viser til at det blir meir krevjande for den tekniske staben å turnere innanfor det tariffesta turnéreglementet fordi staben blir eldre. Dette må òg sjåast som eit kritisk spørsmål for drifta av teatret, gitt den høge turnefrekvensen teatret skal ha. Når det kan sjå ut til at ein av konsekvensane blir at teatret reduserer turnéverksemda, vil panelet understreke kor viktig det er for eit teater som Sogn og Fjordane Teater å ha rutinar og planarbeid som kan redusere risikoen for at slike situasjonar oppstår. Panelet kan ikkje sjå at teatret har starta det strategiske arbeidet med å avhjelpe denne situasjonen, og stiller spørsmålet om bruken av nye stillingar er eit strategisk godt val.

Fleire av dei påpeikingane panelet har gjort når det gjeld teatret sitt arbeid, kan knytast til ei hovudinnvending, nemleg manglande overordna strategiutvikling. Teatret har i evalueringsperioden ikkje arbeidd etter ein overordna strategiplan. At Sogn og Fjordane Teater ikkje har ein overordna strategiplan for verksemda, er ei viktig utfordring som teatret både kan og bør gjere noko med. Dette er eit styreansvar. Trass i det som er kommentert, er det likevel panelet si vurdering at Sogn og Fjordane Teater i evalueringsperioden har drive verksemda si nøysamt og med godt fokus på effektiv ressursbruk.

5 Rogaland Teater

Rogaland Teater er regionteater i Rogaland fylke. Teatret ble grunnlagt i 1947. Driftstilskudd fra staten i 2012 var 49,9 mill. kroner, tilskudd fra regionen var 22,6 mill. kroner, fordelt på 7,1 mill. kroner i fylkeskommunalt og 15,5 mill. kroner i kommunalt tilskudd. Samlet antall årsverk er 115. Teatret holder til i en egen bygning fra 1880-årene som er påbygd mange ganger. Teatret har tilgang på fire scener, medregnet Barne- og ungdomsteatrets egen scene, som ble åpnet i 2007. Teatret finner sitt primære og mest tilgjengelige publikumsgrunnlag i kommunene Stavanger, Sandnes, Randaberg og Sola, med til sammen 234 000 innbyggere. Rogaland Teater trekker fram tre forhold som særlig preger teatret: Teatret er attraktivt for nyutdannede skuespillere, instruktører og scenografer fordi teatret er risikovillig og eksperimenterende og bruker ferske skuespillere i bærende roller. Barne- og ungdomsteatret, er unikt i Norge og utgjør en viktig del av teatrets drift. Teatret drives kostnadseffektivt.

Rogaland Teater har en visjon om å spille en rolle i samfunnet, gjennom å sette problemer under debatt, skape økt forståelse og et rikere ytringsrom. Teatret ønsker å utvikle nye sceniske praksiser, utfordre formmessig og skape nye teateropplevelser.

5.1 Årlig rapportering og teatrets egen vurdering

Teatrets bidrag til målet om et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
1.1.1 Totalt antall forestillinger	744	607	674	771	699	661
1.1.2 Forestillinger på egen scene/fast arena	438	442	437	551	467	448
1.1.3 Forestillinger på turne i Norge	191	71	129	218	152	41
1.1.4 Forestillinger i utlandet	6	0	2	0	2	0
1.1.5 Mottatte gjestespill	4	5	2	2	3	3
1.1.6 Transmisjoner	0	0	0	0	0	1
1.1.7 Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken			22	110		0

Rogaland Teater ser seg selv som et teater for hele Rogaland fylke, men slik at ansvaret for å nå den nordre delen av fylket deles med Haugesund Teater. Fylket er ikke spesielt stort i geografisk utstrekning, men tilgjengeligheten for publikum begrenses likevel noe av infrastrukturen. Avhengighet av ferjer gjør at det for visse deler av fylket kan være vanskelig

å rekke hjem samme kveld etter en teaterforestilling. Teatret kommenterer i sin egevaluering at det ”kan bli bedre, særlig ved å være teatret for de sørlige kommunene i fylket, ved å turnere mer i nord-fylket og ved å samarbeide oftere med Haugesund Teater”.

Hovedtyngden av forestillingene spilles på egen scene. Teatret produserer dessuten såkalte Take Away-forestillinger for både barn og voksne. Dette er små forestillinger med få skuespillere som kan spille i alt fra private hjem til offentlige institusjoner.

I 2008 hadde teatret to samproduksjoner med Riksteatret som begge hadde normal spilletid på teatret og deretter var ute på landsturné. Teatret hadde to omfattende gjestespill i 2012: Oppsetningen Sonny var på to ukers gjestespill på Den Norske Opera og Ballett i Oslo, og Peer Gynt var invitert til å spille fire forestillinger på Festspillene og Den Nationale Scene i Bergen. Dette ble opplevd som positivt kunstnerisk og omdømmemessig, men innebar store kostnader. Av annen aktivitet som rekker ut over eget fylke, peker teatret på Barne- og ungdomsteatret som et nasjonalt kompetansesenter, og som tilbyr workshop-samlinger for deltakere fra hele landet.

Ifølge teatrets egen analyse og vurdering av utviklingen, har det vært høy aktivitet og produktivitet gjennom de siste fem årene, med stabil aktivitet på egen scene og vesentlig økning i teatrets deltakelse i ulike samarbeidsprosjekter. Teatret peker på at det som hovedregel er mer krevende å samarbeide enn å løse oppgaven alene. Ofte er det også mer kostnadskrevende. Verdien i samarbeidet ligger i kompetanseoverføring, utvidet publikumstilbud, større nettverk og nye kunstneriske konsepter.

Teatrets bidra til utvikling av høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorer (årlig rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
2.1.1 Totalt antall produksjoner	15	17	14	27	18	26
2.1.2 Antall egne produksjoner	9	13	11	19	13	11
2.1.3 Antall uroppføringer	5	4	6	11	7	8
2.1.4 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	5	7	5	5	5	5
2.1.5 Antall produksjoner av uten- landsk samtidsdramatikk	1	4	5	3	3	3
2.1.6 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	1	4	1	1	2	0
2.1.7 Produksjoner av ny norsk koreo- grafi	1	2	3	1	2	2
2.1.8 Produksjoner av ny utenlandsk koreografi	0	0	0	2	0	1

Rogaland Teater har i de siste fem årene i snitt hatt 18 produksjoner per år. Av disse er i snitt 13 egenproduksjoner, sju produksjoner er uroppføringer og fem produksjoner er ny norsk samtidsdramatikk fra de siste 15 årene. Tre produksjoner er utenlandsk samtidsdramatikk, to produksjoner er norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge, og to produksjoner er ny norsk scenografi.

Teatret peker på en høy andel urpremierer og trekker fram sin aktivitet som bestiller av ny norsk dramatikk, og teatrets fokus på ulike måter å framskaffe ny dramatikk på. Eksempler på dette er samarbeidet med Statsteatret om fire oppsetninger utviklet av dette kompaniet, og samarbeidet med Yngve Sundvor om tre produksjoner bestilt ut fra synopsis og skrevet direkte for teatrets skuespillere. Teatret nevner at flere produksjoner har utgangspunkt i lokale historier og aktører. Noen oppstår gjennom ”devising”, nydramatiseringer og selvskrevede tekster. Barne- og ungdomsteatret tar også del i manusutviklingen.

Teatret viser til en innebygd motsetning mellom fornyelse og høye publikumstall. Det å være nyskapende kan være økonomisk utfordrende. Folk vil gjerne ha det tilvante, men for å sikre publikumssuksesser i framtida er det nødvendig å fornye seg. Teatret mener at de tradisjonelle dramaturgiske formene virker kunstige og omstendelige for mange, og har derfor tilbudt nye dramaturgiske former på småscenene som ”innfridde våre mål om å gi publikum noe de ville ha, men ikke visste de ville ha”.

Rogaland Teater driver systematisk egnevaluering for hver produksjon, både kunstnerisk og teknisk. Også på styrenivå drives det egnevaluering.

Teatret framhever det gode arbeidsmiljøet ved hele teatret og det sterke engasjementet i et ungt ensemble. Engasjementet styrkes gjennom at det føres en liberal permisjonspolitikk for ensemblet, samarbeid med andre teater og aktører, lydhørhet når det gjelder repertoarvalg, og det at oppgaver kan gå på tvers av stillingskategorier.

Engasjement utenfor teatret sikres primært gjennom repertoaret, supplert med diskusjonskvelder, paneldebatter, omvisninger osv. Teatret legger vekt på å være til stede på sosiale medier. Lokal forankring i tema og bruk av skuespillere blant lokalmiljøets artister er positivt for lokalt engasjement.

Når det gjelder repertoarprofil, viser teatret til bruk av både klassiske tekster og ny dramatikk, uten at profilen er sjangerdefinert. ”Rogaland teater skal ikke være en provinsavlegger av verken Oslo eller London, men være seg selv og unik.” Teatret legger vekt på forestillingenes visuelle og auditive kvaliteter. Kunstutstillinger i tilknytning til de fleste forestillinger fungerer som kommentar til eller utdyping av forestillingen. Teatrets egenart synliggjøres gjennom gjenkjennbare visuelle koder i design av plakater, program og nettsider. To teatermagasin produseres i året.

Teatret mener å ha god egenkompetanse på alle nivå. I tillegg hentes det inn kompetanse etter behov. Muligheten til å prosjektengasjere og ha midlertidige ansettelse av kunstnerisk personale ses som positivt for å utvikle nye kunstneriske prosjekter. Teatret blir på den måten også viktig som arbeidsplass for frilansere.

Rogaland Teater vet en god del om sitt publikum. Teatret har gjennomført en publikumsundersøkelse i 2011 og deltatt i Agderforskningens studie *Kulturkonsum i storbyene*. Av publikumsundersøkelsen i 2011 framgår det at 72 prosent av Rogalands befolkning har besøkt Rogaland Teater i løpet av sitt liv, i aldersgruppa 15-29 år har 65 prosent av disse besøkt teatret. Teatret deler sitt kjernepublikum i tre: 1. Voksne med utdanning utover videregående skole. 2. Familiesegmentet. Barne- og ungdomsteatret gir sterk posisjon mht. familieforestillinger, sørger dessuten for ”rekrutteringsmålgruppe” med tanke på framtidige brukere av teatret. 3. Ungdom på ungdomsskole/videregående skole.

Teatret viser til at det har høye og krevende ambisjoner i sitt kunstneriske virke, men at strammere ressursrammer kombinert med økte krav til drift og vedlikehold av egne bygg gjør det utfordrende å holde aktivitetsnivået oppe, ha gode personalmessige arbeidsforhold og tilfredsstillende nivå på utstyr og fysiske lokasjoner.

Teatrets bidrag til målet om å nå hele befolkningen

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
3.1.1 Totalt antall publikum	144253	92407	122413	135808	123720	125550
3.1.2 Publikum på billetterte arrangementer	137854	86217	112994	128016	116270	121346
3.1.3 Publikum på egen scene/ fast arena	77487	67398	79209	104611	82176	76506
3.1.4 Publikum på turneforestillinger i Norge	27774	3201	6365	9501	11710	6395
3.1.5 Publikum i utlandet	622	0	190	0	203	0
3.1.6 Publikum på egne produksjoner	112160	72829	77072	99660	90430	77181
3.1.7 Publikum på mottatte gjestespill	3032	2300	897	3648	2469	5093
3.1.8 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken; Grunnskolen			4300	1250		0
3.1.9 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole			0	1048		0
3.2.1 Produksjoner rettet mot barn og unge	8	6	5	6	6	7
3.2.2 Forestillinger rettet mot barn og unge	241	184	301	213	235	206
3.2.3 Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	57305	31953	54443	59707	50852	37312
3.3.1 Produksjoner rettet mot særskilte grupper			0	0		0
3.3.2 Forestillinger rettet mot særskilte grupper			0	0		0
3.3.3 Publikum på forestillinger rettet mot særskilte grupper			0	0		0

Ad 3.1.8 og 3.1.9: I tillegg til forestillinger i Den kulturelle skolesekken som rapporteres inn gjennom fylkeskommunens system, viser teatret til at det selger en mengde billetter og forestillinger til skoler. Deler av dette salget kommer fra innkjøp gjennom den kommunale skolesekken, mens en del blir finansiert på andre måter. Dette skolepublikummet framkommer som ordinære billetter og vises ikke i det totale antall skoleforestillinger og skolepublikum.

Ad 3.3.1: Teatret opplyser at det er produsert to engelskspråklige forestillinger i perioden og at disse muligens burde vært registrert her.

Barne- og ungdomsteatret (BUT) utgjør en viktig del av Rogaland Teaters virksomhet. Gjennom klubbtilbud og deltakelse i årlige produksjoner lærer medlemmene i BUT om teater innenfor profesjonelle rammer. Det lages fire til seks forestillinger hvert år, en eller to av disse er hovedsceneproduksjoner. Her spiller barn og unge i rollene, mens det øvrige produksjonsapparatet er profesjonelt. BUT, som ble startet i 1957, har gjennom sin lange erfaring utviklet seg til et nasjonalt kompetansesenter for barne- og ungdomsteater, noe de i 2009 fikk midler til å utvikle videre. I kraft av dette har BUT vært sentral i utviklingen av ungdomsteaterprosjektet Den unge scenen. Gjennom det internasjonale ungdomsteaterprosjektet RE:LOCATION bidrar BUT også til internasjonal kompetanseutveksling på området. BUTs store familieforestillinger bidrar vesentlig til Rogaland Teaters samlede publikumstill.

Teatrets bidrag til målet om større mangfold

Rogaland teater holder til i et fylke hvor 16 prosent av befolkningen har innvandrerbakgrunn. Disse er fordelt på mange nasjonaliteter og kulturer. Teatret peker på at dette gjør det utfordrende for teatret å komme i dialog med og skape rammer som passer for de enkelte gruppene og at det er nødvendig med et langsiktig perspektiv i arbeidet med å nå ut til minoritetene. Teatret mener at arbeidet som gjøres i regi av Barne- og ungdomsteatret og aktiviteten som er rettet mot skoler, vil bidra til større mangfold og økt inkludering. Mangfoldet i det kunstneriske tilbudet ved teatret skal dessuten bidra til at man når et bredt sammensatt publikum. Siden enkelte forestillinger er bedre egnet enn andre til å nå ut til spesielle målgrupper, kan dette følges opp overfor de samme gruppene gjennom å invitere til debatt i etterkant av forestillingen. Teatret har som mål å sette opp minst en engelskspråklig produksjon årlig for å gi publikum som ikke har norsk som førstespråk, en inngang til teatret. Teatret samarbeider med Johannes læringscenter for flyktninger og innvandrere og inviterer barn og unge på Hero Dale asylmottak til egnede forestillinger. Avdeling for internasjonalt samarbeid ved Kulturhuset på Sølvberget er også en samarbeidspartner i inkluderings-sammenheng. Tre av de fire scenene er tilgjengelig for rullestolbrukere, og teatret tilbyr høreslynge eller mottaker med høretelefon.

Teatrets bidrag til målet om effektiv ressursutnyttelse

Rogaland Teaters strategiplan er overordnet styringsverktøy og grunnlag for handlingsplaner som også omfatter økonomi og personale. Teatret beskriver hvordan det arbeides med effektiv

ressursutnyttelse gjennom strategiplan, handlingsplaner, budsjettprosess, produksjonsplaner og prognosevurdering. Teatret utarbeider 3-årige vedlikeholds- og investeringsplaner for å sikre vedlikehold av bygg og anlegg, og peker på viktigheten av å tenke langsiktig på dette området. Ressursbruk og produksjonsmåter vurderes løpende opp mot kunstneriske mål og visjoner. Fokus gjennom evalueringsperioden har vært på å opprettholde produksjonsvolum ved kostnadsreduksjon og økte egeninntekter. Teatret framhever selv at det har en nøysomhetskultur som gjennomsyrrer alle deler av virksomheten.

Rogaland Teater viser til at sammensetning og bruk av ensemblet i kombinasjon med bruk av frilansskuespillere gir et godt utgangspunkt for det kunstneriske arbeidet samtidig som det er kostnadseffektivt. Det faste ensemblet skaper en base for kunnskap, planlegging og langsiktighet. De frie årsverkene gir mulighet for optimal casting ut fra skiftende kunstneriske prosjekt og behov. Teatret viser til at dette gir en dynamikk og fleksibilitet som er nødvendig for kunstnerisk videreutvikling og optimalisering.

Rogaland Teater peker ellers på at det generelt er betydelige måleproblemer når det gjelder effektiv ressursutnyttelse når det gjelder kunstnerisk virksomhet. Vurdering av kunstnerisk produksjon (oppsetninger, forestillinger, publikum) over tid kan si noe om forholdet, men gir ikke entydige svar. Et annet relevant måltall kunne være å måle hvor mye av virksomhetens ressurser som faktisk benyttes til kunstnerisk virksomhet. Samtidig er det slik at i dagens tilskuddssystem går midler til bygg og vedlikehold av samme pott som kunstnerisk produksjon. Med dette som utgangspunkt ville kutt i vedlikehold kunne gi høyere produksjon på kort sikt, men lavere produksjon på lengre sikt på grunn av vedlikeholdsetterslep.

5.2 Panelets vurdering

Rogaland Teater er et mellomstort teater i norsk målestokk. Teatrets aktivitet i evalueringsperioden er likevel forholdsvis stor og mangfoldig, noe som gjør det krevende å få oversikt på den tiden panelet har hatt til rådighet. Panelets vurderinger er derfor i hovedsak overordnede og basert på et generelt inntrykk gjennom teatrets egenevaluering, samtaler, skriftlig materiale og forhåndskjennskap til teatret. Panelets medlemmer har sett noen flere forestillinger i evalueringsperioden enn de tre et samlet panel har sett våren 2013.

Rogaland Teaters kunstneriske arbeid

Flere faktorer peker mot at Rogaland Teater i evalueringsperioden har vært, og fortsatt er, et teater med stor kunstnerisk integritet. Teatrets forestillinger får jevnt over gode kritikker. Scenekunstnere ønsker seg dit, og teatrets kunstneriske troverdighet gjør at det fortløpende kan knytte til seg noen av de beste. Videre har teatret i evalueringsperioden mottatt mange Hedda-nominasjoner og flere Hedda-priser. Programmet i evalueringsperioden tyder på at teatret har søkt forholdsvis bredt etter interessante kunstnere og konsepter. Teatret synes også å ha en åpen holdning til innspill og samarbeid, og framstår som godt orientert i norsk og europeisk scenekunstutvikling. Panelet har fått inntrykk av at ”den kunstneriske samtalen” lever godt ved teatret, også utenfor de enkelte produksjonsprosessene. Gjennom arbeid i og

med kunstnerisk råd og gjennom bevisstgjøring og involvering rundt teatrets målsetting og samfunnsansvar framstår teatret som en vital aktør i scenekunstlandskapet, som bidrar aktivt til kunstnerisk utvikling av scenekunsten.

Rogaland Teater viser kunstnerisk vilje på flere områder. Det er et poeng for teatret å satse på unge regissører og ukjent repertoar også på hovedscenen. Dette skal teatret ha ros for. Panelet vil likevel stille spørsmålet om man i større grad kunne sikre seg noe mot den risikoen dette innebærer, for eksempel gjennom lengre eller mer fleksible produksjonsprosesser, eventuelt tettere oppfølging. Det er et spørsmål om hvorvidt produksjonsprosesser som utformes etter sedvane med åtte ukers prøvetid og et kunstnerisk hierarki som krever mye av regissøren, alltid er hensiktsmessig når man ønsker å løfte fram unge, uerfarne regissører. Panelet opplever imidlertid at teatret er søkende og reflektert rundt spørsmål vedrørende både produksjonsprosesser, samarbeidspartnere, utviklingsmuligheter og organisasjonsutvikling. Dette er en styrke ved teatret som også har vist seg å gi gode kunstneriske resultater. Teatret har i evalueringsperioden vist kunstnerisk teft og vilje nettopp i valg av unge kunstnere og i programmering.

Rogaland Teater har i evalueringsperioden tatt noen klare kunstneriske valg i arbeidet med ny dramatikk. Teatret har ønsket å forholde seg til et nordisk, dels også et nord-europeisk språkområde, like mye som det norske. Panelet merker seg teatrets ønske om å søke ny dramatikk på et større marked enn det norske, men ser ikke helt at innslaget av nordisk dramatikk er så markant at det opplagt forsvarer påstanden om en særlig nordisk profil. I arbeidet med ny, norsk dramatikk har teatret satset særlig på enkeltkunstnere, eller autører, som får utvikle seg over tid gjennom et bredt samarbeid med teatret. Dette representerer til en viss grad en annen form for tekstutvikling enn den tradisjonelle, og reflekterer utviklingen på feltet på en god måte. Det kan innvendes at man også i større grad kunne ha løftet fram tydelige forfatterstemmer både fra regionen og ellers, noe som ville være naturlig i et fylke med så sterke litterære tradisjoner og et stort tilfang av profesjonelle forfattere. Det kan også stilles spørsmål ved om man kunne forventet større vektlegging av begge de norske målformene fra et teater i et språkdelt fylke som Rogaland. Panelet mener likevel at teatret først og fremst har vist tydelige kunstneriske ambisjoner i sine valg av moderne, europeiske stykker, i sine bestillinger av norske stykker og gjennom sine formmessige utprøvinger.

Vektleggingen av teatrets regionale identitet ser ikke ut til å ha vært sterkt prioritert i evalueringsperioden. Dette reflekteres også i teatrets forståelse av seg selv som i størst grad Stavangerregionens teater og i mindre grad Rogalands teater. Teatret tar ellers en aktiv rolle overfor andre aktører i regionen som arbeider med ulike kunstuttrykk, og programmerer forestillinger basert på særlig regionalt relevant tematikk. Teatret viser i sin egnevaluering også en ambisjon om i større grad å nå ut til sør- og nord-fylket, en ambisjon panelet vil støtte.

Et av Rogaland Teaters særlige kjennetegn er arbeidet med barn og unge gjennom Barne- og ungdomsteatret, BUT. Dette er en over 50 år lang tradisjon ved teatret, som det har vært alene om inntil nylig og som også har et internasjonalt tilsnitt gjennom nettverks- og festivalarbeid. Panelet mener dette er en viktig og riktig satsing som preger bildet av teatret på en positiv måte. Gjennom å bruke ressurser både på fast ansatte og på fullskala produksjoner, tar teatret

her et utvidet ansvar for både publikumsbygging og kompetanseutvikling blant unge mennesker. Det kan heller ikke være tvil om at ringvirkningene av BUT har vært tydelige, både i utviklingen av et selvstendig scenekunst- og filmmiljø i Stavanger og når det gjelder rekruttering til skuespilleryrket. I tillegg til satsingen på BUT og ordinære barneforestillinger, har teatret i evalueringsperioden også andre satsinger for målgruppen, blant annet utvikling av sommerteater i samarbeid med Kulturkompaniet. Det er ellers en viktig aktør i det landsomfattende ungdomsteaterprosjektet DUS, Den unge scenen, og har en aktiv og oppsøkende holdning til skolene, både i tilknytning til og utenfor Den kulturelle skolesekken. Samlet sett gir dette et bilde av et teater der arbeidet overfor barn og unge står svært sterkt. Panelet mener at Rogaland Teater har en unik kompetanse på dette området, som de også villig deler med andre. Dette er en kvalitet i seg selv. BUTs plass i det kunstneriske arbeidet til Rogaland Teater er imidlertid vanskeligere å konkludere tydelig på. På den ene siden kan man forvente at bruken av amatørskuespillere senker kvaliteten og gjerne også drar det kunstneriske uttrykket i en konvensjonell retning. På den andre siden er det vanskelig å trekke kvalitative skiller ensidig etter profesjonalitetskriterier. Panelet har for eksempel merket seg at en av BUTs produksjoner er nominert til Hedda-prisen for 2012, i konkurranse med helprofesjonelle forestillinger. At alle produksjonene gis profesjonelle rammer for iscenesettelse hva angår scenografi, kostyme, lyd og lys, etc, gjør BUTs forestillinger til noe annet enn vanlige amatøroppsetninger, men i hvilken grad de skal tas til inntekt for teatrets kunstneriske satsning er uklart. Det er imidlertid panelets inntrykk at man gjennom satsingen jobber forholdsvis bredt og prøver ut flere sceniske uttrykk og tematikker, særlig overfor de eldste aldersgruppene i Barne- og ungdomsteatret. Dette gir satsingen relevans også i et kunstnerisk perspektiv. At noen av teatrets største publikumsdragere framføres av amatører, med ujevne prestasjoner, blir likevel stående som et mulig dilemma i Rogaland Teaters modell. Det er likevel panelets mening at teatret balanserer problemstillingene som ligger i dette på en god måte.

Samlet sett mener panelet at Rogaland Teater viser stor kunstnerisk **vilje** i sin utvikling av scenekunsten som kunstuttrykk. Gjennom ulike måter å få fram tekst og konsepter på, gjennom å satse på talentfulle kunstnere, og gjennom en progressiv satsing på barn og unge, framstår teatrets arbeid som forankret i en genuin kunstnerisk vilje som strekker seg utover den enkelte forestilling. Teatret har høy **kompetanse** i alle ledd og tilgang på dyktige kunstnere. Dessuten har teatret **relevans** på flere måter. Det søker aktivt etter en samfunnsmessig relevans gjennom repertoarvalg, tematikk og aktuelle kunstneriske stemmer. Det er en aktiv kunst- og kulturaktør i egen region og det har kunstnerisk relevans også nasjonalt, ikke minst gjennom å løfte fram unge talenter. Dessuten har det særlig relevans for arbeidet med barn- og unge både nasjonalt og internasjonalt.

Rogaland teaters arbeid med god ressursutnyttelse

For å vurdere graden av god ressursutnyttelse ved en kunstinstitusjon som Rogaland Teater, mener panelet at man først og fremst bør se på hvilke strategier og styringsrutiner teatret tar i bruk. Man må videre se på om disse rutinene er godt implementerte og synlige i den daglige virksomheten.

I sin egnevaluering gir Rogaland Teater en beskrivelse av virksomhetens arbeid med ressursutnyttelse på strategisk nivå. Teatret benytter her primært budsjettprosessen, planarbeid og prognosevurdering. Man utarbeider også 3-årige vedlikeholds- og investeringsplaner for å sikre forsvarlig drift og vedlikehold av bygg og anlegg. Både i egnevalueringen og i møtene med teatrets ledelse er det drøftet og gjort rede for diskusjonene som foregår for å finne fram til mer effektive måter å lage teater på. Man peker videre på at de fleste ressursmessige sider ved en produksjon alltid blir vurdert opp mot kunstneriske mål og visjoner. Panelet har inntrykk av at behovene for effektiv drift og ønsket om gode kunstneriske resultater balanseres godt. Teatrets fokus har vært å opprettholde produksjonsvolum ved kostnadsreduksjon og økte egeninntekter. For Rogaland Teaters del utgjorde egeninntektene 18,5 prosent i 2009, 22,7 prosent i 2010, 24,2 prosent i 2011 og 24,3 prosent i 2012 (2008 gir ikke et godt sammenligningsgrunnlag jf. Kulturhovedstadsåret).

Teatret synes å ha et bevisst forhold til sammensetningen og bruken av skuespillerensemblet. Panelet mener ensemblet bygger på en fornuftig balanse mellom antall faste og tidsbegrensede ansettelser, som gjør at teatret får utnyttet kompetansen godt i tillegg til at sammensetningen gir god fleksibilitet i det kunstneriske arbeidet.

I evalueringsperioden har Rogaland Teater med unntak av 2008 levert positive regnskapsresultater, og man har i perioden økt egenkapitalen med 5,7 mill. kroner. Dette på tross av ekstraordinær satsning i 2008 under Kulturbyåret, hvor man styrte mot et betydelig underskudd. Ved utgangen av 2012 har Rogaland Teater en egenkapital på hele 37,2 mill. kroner. Dette vitner om god økonomistyring, men med en så høy egenkapitalandel kunne man kanskje tenke seg at noen av de store utfordringene på investeringssiden kunne vært tatt over egen balanse. Ettersom det vesentlige av virksomhetens egenkapital er bundet i varige driftsmidler, bygninger osv. samtidig som forholdet mellom omløpsmidler og kortsiktig gjeld er tilnærmet 1, gir den høye egenkapitalandelen imidlertid et misvisende bilde av teatrets finansielle og likvide handlingsrom. Således har det etter panelets vurdering vært både fornuftig og riktig å bygge forsvarlig egenkapital de siste årene, ikke minst av hensyn til de voksende utfordringene på pensjonsområdet, men også med hensyn til Rogaland Teaters ambisiøse mål for framtida.

Det er panelets vurdering at ledelsen ved Rogaland Teater har god oversikt over og analyse av kritiske suksessfaktorer for virksomheten, og at det her er implementert gode rutiner for overvåking og varsling av avvik. Teatrets strategi- og tiltaksplaner framstår konsistent i forhold til det panelet har merket seg ved teatret. Det er panelets klare oppfatning at Rogaland Teater er et veldrevet teaterhus som forvalter sine ressurser effektivt og nøysomt på en god og helhetlig måte. Kompetansen på teatret framstår faglig solid i alle ledd.

6 Nationalteatret

Nationalteatret er Norges største teater. I 2012 var driftstilskudd fra staten 167,4 mill. kroner og det var 251 årsverk ved teatret. Nationalteatret ble etablert i 1899, teaterbygningen ble fredet i 1983. Det har fire faste scener i Oslo, Hovedscenen, Amfiscenen og Malersalen under samme tak i sentrum og en biscene på Torshov.

NT sier selv om sin betydning og rolle:

”Nationalteatret 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 Nationalteatret. Nationalteatret 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. Nationalteatret skal være en av drivkreftene i utviklingen av framtidens scenekunst, vi skal ikke bare være med på den – eller komme etter den. Vi skal være kunstneriske innovative og i forkant. Videre er vi, og skal være, forpliktet til å løfte fram, nytolke og kritisere den klassiske teaterkanoen (...) Med ambisjoner om å dyrke og utvikle scenekunstens egenart, skal Nationalteatret ha relevans og ligge i front ikke bare i norsk teater, men også i skandinavisk og europeisk teater (...)”

6.1 Årlig rapportering og teatrets egen vurdering

Teatrets bidrag til målet om et profesjonelt tilbud av teater-, opera- og danseforestillinger og andre sceneuttrykk over hele landet

Resultatindikatorar (årlig rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
1.1.1 Totalt antall forestillinger	771	756	707	817	763	853
1.1.2 Forestillinger på egen scene/ fast arena	701	723	662	776	716	777
1.1.3 Forestillinger på turne i Norge	67	30	42	41	45	73
1.1.4 Forestillinger i utlandet	3	3	3	0	2	3
1.1.5 Mottatte gjestespill	10	7	8	9	9	10
1.1.6 Transmisjoner	0	1	0	0	0	1
1.1.7 Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken			0	9		8

Nationaltheatret finner sitt publikum i Oslo-området og i den delen av landet som har teatret innenfor rimelig fysisk rekkevidde. Teatrets siste publikumsundersøkelse viste at 57 prosent av publikum kommer fra Oslo, mens 43 prosent bor utenfor Oslos grenser, dvs. Akershus, Østfold, Vestfold og Buskerud. Teatret peker på at gjennom digital formidling og fjernsynstransmisjon vil en kunne nå publikum over hele landet, men at målsettingen om å utvikle og gjennomføre slike overføringer ikke kan gjøres innenfor de ordinære budsjetttrammene uten at det går ut over øvrig produksjon.

Samlet antall forestillinger og forestillinger på egen scene er økt i evalueringsperioden. Nationaltheatret forklarer at økningen i hovedsak ligger på Malersalen, Bakscenen og med aktiviteten i publikumsområdene, mens 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 her er foajeer, baksnakk etter forestillinger, quizer, lesninger og satsing på aktiviteter for unge. Når det gjelder antall forestillinger på turné, viser teatret til at dette varierer med hvilke samarbeidsproduksjoner som kan turneres. Teatret driver ikke selv turnévirksomhet i Norge, og er avhengig av å finne samarbeidspartnere som kan ta forestillinger på turné.

Antallet gjestespill i utlandet og mottatte gjestespill har vært nokså stabilt i perioden. NT viser til at det ikke finnes midler til utadrettet gjestespillvirksomhet for teaterinstitusjonene, og at slik aktivitet ikke kan finansieres over rammebevilgningene uten at det går ut over egen produksjon og tilbudet til publikum. Nationaltheatret mener derfor det bør etableres en ordning for internasjonal gjestespillvirksomhet for scenekunstinstitusjonene.

Teatrets bidrag til målet om høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
2.1.1 Totalt antall produksjoner	57	49	53	51	53	54
2.1.2 Antall egne produksjoner	47	42	45	42	44	44
2.1.3 Antall uroppføringer	4	9	9	10	8	4
2.1.4 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	10	8	9	16	11	14
2.1.5 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk	8	12	4	9	8	8
2.1.6 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	0	0	0	3	1	3
2.1.7 Produksjoner av ny norsk koreografi	2	2	1	0	1	0
2.1.8 Produksjoner av ny utenlandsk koreografi	0	0	0	0	0	0

Nationalteatret har i perioden hatt et stabilt antall produksjoner og samarbeidsproduksjoner. Det er gjennomsnitt 11 produksjoner av norsk samtidsdramatikk per år i evalueringsperioden. Det var ingen produksjoner av norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge i perioden 2008-2010, mens det var tre slike produksjoner både i 2011 og 2012.

Nationalteatret forstår sitt oppdrag slik at det skal både forvalte klassiker- og kulturarven og fornye scenekunsten. Det er et mål å være dristig i arbeidet med klassikerne og legge til rette for ny dramatikk og eksperimentering. Ulike strategier brukes for å få fram ny norsk dramatikk. Ett eksempel er ansettelsen i 2009 av en husdramatiker for ett år. Etter runder med lesninger og verksteder med skuespillere og dramaturger, vil forestillingen ha urpremiere høsten 2013. I større grad enn før arbeides teksten fram i prosess, såkalt "devised" teater. Tekstutvikling kan skje i form av samtale og improvisasjon med skuespillerne, eller den er fundert på dokumentarisk materiale. Nationalteatret har hatt flere samarbeidsprosjekter med Dramatikkens hus og Norsk dramatikkfestival. En annen form for tekstutvikling skjer gjennom nye dramatiseringer av foreliggende verker, "slik som dramatiseringen av Kirsten Thorups roman *Baby* eller Fjodor Dostojevskijs *Brødrene Karamasov*. Tilfellet inkluderer også Yngve Sundvors bearbeiding av novellene til Knut Hamsun i forestillingen *Hamsuns gate*, eller når de Lillos sin verkatalog overføres og blir til et dramatisk verk: *Livet er en liten dings*. Teatret viser dessuten til at repertoaret i de senere årene har gitt rom for performance-inspirerte og relasjonestetiske teateruttrykk, "oppsetninger som søker å forskyve forholdet mellom aktører og publikum". Når det gjelder barneforestillinger, peker Nationalteatret på

at det er en viktig bærer av de tradisjonelle barneforestillingerne i stort format, og at det i de senere årene har presentert nye oppsetninger i denne kategorien.

Nationaltheatret framhever den skuespillerdrevne iscenen på Torshovteatret som vitaliserende for institusjonen og profilen utad. I perioden 2010-2012 ble scenen ledet av en skuespillergruppe som med suksess har forsket i komedieuttrykket, teaterlaboratoriet Komilab.

En ny planleggingsmodell som i større grad involverer de ansatte og bruker hele husets erfaringer, framheves som viktig for det interne engasjementet. Konsepter som National Spesial og Uprøvd skal gi kunstnerisk ansatte mulighet til å utforske og reflektere rundt nye tekster og nye former for formidling. Stipendordninger og utstrakt innvilging av permisjoner skal gi mulighet for videreutvikling for den enkelte.

Nationaltheatret samarbeider nasjonalt og internasjonalt på mange fronter gjennom deltakelse i nettverk og gjennom samarbeid om konkrete prosjekter. Ibsen-festivalen og ICON-serien (International Contemporary Stage Program – tidligere Samtidsfestivalen) bidrar til å trekke til seg nye og etablerte samarbeidspartnere.

Nationaltheatret viser til at det har Norges beste ensemble av skuespillere og dermed en unik kunstnerisk kompetanse som påvirker alle deler av virksomheten ved huset. På grunn av teatrets spesielle posisjon opplever teatret ikke problemer med å tiltrekke seg de beste når det gjelder ledelseskompentanse og kompetanse i alle ledd av teaterproduksjon. Dessuten trekker teatret fram at det har opparbeidet seg en unik kompetanse på prosjektledelse gjennom sin organisering av produksjonsprosessene på tvers av linjeorganisasjonen, med selvstendige produsenter.

Nationaltheatret har i tillegg en funksjon som utdanningsinstitusjon. Det finnes i dag ikke grunnutdanning eller høyere utdanning for mange av de spesialiserte faggruppene som finnes innenfor teatret. For at teatret skal ha nødvendig kompetanse på fagområdene, må utdanning skje innenfor virksomheten.

Nationaltheatret driver systematisk egevaluering for hver produksjon, både kunstnerisk og teknisk. Det rapporteres til styret på repertoar/kunstnerisk utvikling, virksomhetsutvikling og økonomisk styring. Styret gjennomfører en årlig egevaluering.

Teatrets bidrag til målet om å nå hele befolkningen

Resultatindikatorar (årleg rapportering)	2008	2009	2010	2011	Gj.snitt 2008-12	2012
3.1.1 Totalt antall publikum	212365	183397	195004	182215	193245	216492
3.1.2 Publikum på billetterte arrangementer	212365	181395	195004	180820	192396	213464
3.1.3 Publikum på egen scene/ fast arena	191129	177057	189298	178416	183975	203912
3.1.4 Publikum på turneforestillinger i Norge	20733	6340	4982	3799	8964	12265
3.1.5 Publikum i utlandet	503	900	724	0	532	315
3.1.6 Publikum på egne produksjoner	205729	181754	190911	177811	189051	210602
3.1.7 Publikum på mottatte gjestespill	3999	1643	4093	4904	3660	5890
3.1.8 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen			0	1395		1412
3.1.9 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole			0	0		1616
3.2.1 Produksjoner rettet mot barn og unge	6	5	4	5	5	12
3.2.2 Forestillinger rettet mot barn og unge	110	134	90	124	115	108
3.2.3 Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	57097	37162	65785	52068	53028	76364
3.3.1 Produksjoner rettet mot særskilte grupper			0	0	0	7
3.3.2 Forestillinger rettet mot særskilte grupper			0	0		11
3.3.3 Publikum på forestillinger rettet mot særskilte grupper			0	0		3507

Nationaltheatret har som mål at teatret skal oppleves som viktig og relevant for hele Norges befolkning, det vil si trekke til seg et stort og bredt sammensatt publikum. Teatret viser til at samlet besøkstall ikke alene er godt mål på hvordan man lykkes i formidlingsarbeidet, utviklingen i publikumssammensetningen blir derfor også målt. Nationaltheatret har gjennomført publikumsundersøkelser i 2010 og 2011. I tillegg foretas jevnlige undersøkelser av publikums opplevelser av forestillinger og av teatret. Den gjennomsnittlige besøksprosenten eller salsbelegget ligger ifølge Nationaltheatret på tett opp under 80 prosent, med svingning mellom 75,7 og 82,6 prosent, for teatret samlet. Teatret veksler mellom å gjennomføre Ibsenfestivalen og ICON-serien, og viser til at besøkstallene er høyere de årene hvor Ibsenfestivalen med sitt mer tradisjonelle repertoar gjennomføres.

Nationaltheatret sier selv: "Selv om vi med henvisning til resultatindikatorene for publikumstallene må konstatere at et mer tradisjonelt og da mer kommersielt rettet repertoar gir høyere publikumstall, har teatret som hovedmål å utvikle og fornye scenekunsten. Teatret må derfor arbeide langsiktig, tålmodig og målrettet for å utvide publikums toleranse og forventninger til ny scenekunst." Nationaltheatret gir uttrykk for at det ønsker å representere et reelt fellesgode. Samtidig er teatret klar over at det kan framstå som en borg, og at det er viktig å åpne teatret for nye publikumsgrupper. Dette gjøres blant annet gjennom etableringen av nye møteplasser for teatret og publikum og arrangementer som "introduksjon til forestilling", paneldebatter og "På scenekanten".

I tabellen over viser tallene for produksjoner rettet mot barn og unge og publikumstall på forestillinger rettet mot barn og unge i 2012 en dobling av gjennomsnittet. Dette skyldes en endring i rutine for rapportering til NTO. Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken (DKS) utgjør en svært liten del av publikumstallet, mens antall publikum på forestillinger rettet mot barn og unge er betydelig. Nationaltheatret viser til at teatret tilbyr DKS langt flere forestillinger enn DKS ønsker å benytte seg av.

Teatrets bidrag til målet om større mangfold

Nationaltheatret sier selv om sitt mangfoldsperspektiv: "Nationaltheatrets hovedmålsetting om å være det ledende teater 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."

Nationaltheatret utarbeidet en egen mangfoldsstrategi i 2008 og deltok med innspill til stortingsmeldingen om "Kultur, inkludering og deltaking" i 2012. Teatret viser til at innspillene om aspirantordninger i kunstinstitusjonene, publikumsutvikling og elevbesøk i institusjonene har blitt fulgt opp fra de bevilgende myndigheter. Teatret nevner dessuten flere tiltak teatret har gjennomført i evalueringsperioden. Det har blant annet arbeidet for å rekruttere skuespillere og annet kunstnerisk personale med minoritetsbakgrunn. Kunstnere med minoritetsbakgrunn er benyttet i flere forestillinger, og i 2012 ble det ansatt en skuespiller med minoritetsbakgrunn i fast stilling. Produksjoner og arrangementer med fokus på mangfold og integrering har vært gjennomført, eksempelvis Urdu poesifestival i 2008, 17. maifestillingen i 2010, *Papirløse fortellinger* i 2011 og *En folkefiende i Oslo* i samarbeid

med Rimini Protokoll. Videre nevner teatret at gjestespill- og festivalprogrammet presenterer en rekke oppsetninger med fokus på mangfold.

I 2010 etablerte Nationaltheatret ordningen "Unge National" hvor unge mellom 15 og 25 år kan kjøpe teaterbilletter til kinopris. Tallet på unge som benytter seg av ordningen økende, og teatret ser at man med denne ordningen også rekrutterer publikummere med minoritetsbakgrunn.

Teatrets bidrag til målet om effektiv ressursutnyttelse

Nationaltheatret framhever at god ressursutnyttelse ikke kan vurderes løsrevet fra den faglige og kunstneriske sammenhengen det dreier seg om: "I en egenvurdering 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 høyt kvalitativt nivå for et bredt publikum, ikke å produsere økonomisk avkastning. Ressursutnyttelsen i teatret er derfor uløselig forbundet med kravet om kvalitet og fornyelse, dvs. høyt kunstnerisk nivå og utvikling av scenekunsten. Ressursbruk kan ikke ensidig styres av bedriftsøkonomiske kriterier for kostnadseffektivitet (...)"

Nationaltheatret framhever sitt fokus på god økonomistyring og viser til gode verktøy for regnskapsføring, oppfølging og kontroll av den ordinære driften og teaterproduksjonen. Teatret har utviklet sitt eget system for gjennomføring av planleggings- og produksjonsprosessene. Dette innebærer bl.a. at alle oppsetninger er bemannet med produsent med økonomisk gjennomføringsansvar. Det er tett oppfølging og kontroll med avvik i forhold til plan og budsjett. Teatret har utviklet et eget system for risikostyring og risikohåndtering.

Nationaltheatrets billettinntekter er viktige for den samlede økonomien. Teatret er derfor spesielt utsatt for avvik i disse inntektene. Dette gjelder særlig Hovedscenen, men til en viss grad også Amfiscenen. På begge scenene spilles forestillinger i repertoar. I budsjettarbeidet vurderes det nøye hvor mange forestillinger man tror kan spilles og hvor høye billettinntekter man kan regne med. Billettsalget følges tett. Om nødvendig endres spilleplanen for forestillinger som ikke innfrir inntektsforventningene, og de erstattes med andre. Det at Nationaltheatret er et repertoarteater gir dermed en fleksibilitet som er viktig for teatrets inntektsmuligheter.

Teatret viser til at det har mange nøkkeltall som viser ressursbruk og ressursfordeling på de forskjellige organisatoriske og faglige områdene, men at disse tallene gir svært lite informasjon om kvaliteten på det som produseres.

6.2 Panelets vurdering

Å evaluere den kunstneriske aktiviteten i en fem års periode ved en så stor kunstinstitusjons som Nationalteatret er en oppgave som krever tid. Aktiviteten ved en slik institusjon er så stor og mangfoldig, og organisasjonen så kompleks, at det er umulig å få tilfredsstillende oversikt til å dra tydelige konklusjoner på den tiden panelet har hatt til rådighet. I denne omgang kan panelet derfor kun peke på noen overordnede og utvalgte trekk, og denne rapporten gir derfor ingen grundig evaluering av Nationalteatrets kunstneriske virke. Likevel er det ved dette teatret panelet har sett flest forestillinger i løpet av evalueringsperioden, i tillegg til de to forestillingene et samlet panel så våren 2013.

Nationalteatrets kunstneriske arbeid

Nationalteatret forstår sin posisjon i det norske scenekunstlandskapet slik at teatret både skal ta vare på kulturarven og være en fornyer av scenekunsten. Med ett viktig unntak, som vi kommer tilbake til under, er det panelet sin mening at Nationalteatret kommer disse forventningene godt i møte. Teatret kan i evalueringsperioden vise til et bredt og variert repertoar, både når det gjelder tema, estetikk, dramatikk, arbeidsprosesser og samarbeidskonstellasjoner. Gjennom Ibsenfestivalen og ICON-programmet viser teatret dessuten en interessant internasjonal orientering. Panelet vil framheve at med dette arbeidet tilfører teatret både publikum og scenekunstmiljøet viktige møter med internasjonal scenekunst på et nivå som er et nasjonalteater verdig. Ibsenfestivalen er sentral i det norske scenekunstmiljøet og setter en viktig standard, både kunstnerisk og når det gjelder internasjonal utveksling og samarbeid. I utviklingen av ICON-programmet har teatret dessuten vist fin vilje til også å presentere et bredere internasjonalt program, og har knyttet til seg sentral kompetanse på dette området. Den fyldige presentasjonen av arbeidene til Ibsenprisvinner Heiner Goebbels er også verd å framheve.

I det øvrige repertoaret balanserer teatret mellom å ivareta tradisjon og å være nyskapende og eksperimentell. Som ved de fleste andre teatre står imidlertid programmet på hovedscenen i fare for å bli noe tradisjonelt, sikkert fordi den største inntjeningen ligger her. Teatret peker selv på at krav til inntjening spiller en rolle i programmering og spilleplan. Det er panelets inntrykk at særlig de mer tradisjonelle Ibsen-tolkningene etter Ibsenfestivalene får dominere spilleplanen i en grad som kan gi et nokså enstonig repertoarinntrykk. De mer eksperimentelle uttrykkene henvises ofte til mindre scener. I evalueringsperioden har teatret imidlertid vist vilje til å gjøre spennende valg også på hovedscenen. Produksjonene på de mindre scenene speiler en fin bredde i ulike innganger til arbeid med scenekunst som uttrykksform. Særlig er Torshovteatret et viktig bidrag til feltet både kunstnerisk og organisatorisk.

Teatret har i perioden arbeidet forholdsvis bredt med utvikling av ny norsk dramatikk. De har også samarbeidet med andre institusjoner og kunstneriske konstellasjoner fra det frie feltet. Panelet vil framheve serien på fire produksjoner i samarbeid med tegneserieforfatteren Christopher Nielsen, hvorav den ene representerte teatret på den prestisjetunge festivalen Neue Stücke aus Europa i Wiesbaden i Tyskland. Arbeidet i mer devise-aktig retning på

Torshovteatret, under etiketten Komi-lab, kan også framheves som et eksempel på allsidig tekstarbeid og en vellykket satsing. Panelet vil derfor anerkjenne teatrets vilje til å jobbe allsidig med tekstutvikling, men mener likevel man kan spørre om det ikke fra en så sterk og ambisiøs institusjon som Nationaltheatret også kan forventes noe større dristighet når det gjelder mer tradisjonell utvikling av dramatisk teater, som satsing på sterke litterære forfattere. Den avgjørende rollen teatret spilte for Jon Fosses hjemlige gjennombrudd, mener panelet peker ut en riktig og forpliktende retning overfor de tydeligste dramatikerstemmene i samtiden. Dette har imidlertid ikke vært like tydelig i evalueringsperioden.

Panelet vil også framheve arbeidet teatret har gjort med å åpne både huset og kunstneriske prosesser for publikum gjennom samtaler på scenekanten, baksnakk og lørdagsseminarer tilknyttet forestillinger. Det er også panelets inntrykk at teatret i perioden har jobbet aktivt for å holde refleksjonen rundt scenekunst og kvalitet levende i hele organisasjonen, også utover den enkelte produksjon.

For et så stort teater som Nationaltheatret vil det imidlertid alltid kunne diskuteres om de gjør **nok** innenfor de enkelte delene av sin omfattende målsetting. Speiler de feltets kunstneriske utvikling godt nok? Er de ivrige og varierte nok innenfor utviklingen av norsk dramatik? Er de spenstige nok i den internasjonale programmeringen? Slipper de til nye stemmer tidlig nok? Er de eksperimentelle nok og tradisjonelle nok? Tar de nok kunstnerisk risiko? Tar de nok ansvar for utviklingen av feltet gjennom bruk av dramatikere og aktører fra det frie feltet? Svaret på slike spørsmål vil langt på vei være avhengig av hvilke forventninger man har til teatrets kunstneriske profil. I noen grad kan man også si at det neppe kan innfris like tungt på alle områder i alle perioder, selv for et stort teater som Nationaltheatret. Tvert imot kan det være en kunstnerisk styrke i perioder å ha større vekt på noe enn noe annet og dermed en klarere kunstnerisk profil. Det er imidlertid panelets inntrykk at Nationaltheatret i evalueringsperioden har strukket seg langt for levere i forhold til så mange av forventningene som mulig. Man kan hevde at dette har gitt teatret en utydelig kunstnerisk profil, uten at panelet ser noen grunn til å rette dette som kritikk mot institusjonen. Å jobbe mangfoldig kan også ses som et bevisst kunstnerisk avtrykk.

Det er panelets inntrykk at teatret balanserer de komplekse produksjonsforholdene det har på en god måte, og først og fremst er opptatt av å skape så god og viktig kunst som mulig. Legger man kritikker, og omtaler, prisnominasjoner og pristildelinger, samt panelets egne vurderinger av forestillinger til grunn, lykkes teatret også ofte med dette. Det er panelets oppfatning at Nationaltheatret forsvarer en posisjon som et ledende skandinavisk teater.

På ett område ser panelet et tydelig forbedringspotensial, det gjelder arbeidet med teater for barn og unge. Mens teatret framstår ganske offensivt når det gjelder tilbudet til et voksent publikum, er ikke iveren like stor når det gjelder tilbudet for barn. Nationaltheatret viser til ansvaret for kulturarven når de med jamne mellomrom spiller kjente barneklassikere på hovedscenen. Dette er viktig nok, men det er få eksempler på at teatret tar et liknende ansvar for å utvikle nye tekster og uttrykksformer for denne målgruppen. Hvordan man kan flagge kunstnerisk frihet og kritisk holdning til kanon samtidig som man godtar nokså strenge restriksjoner i omgangen med Egners klassikere, kan det også stilles spørsmål ved. Panelet stiller seg videre undrende til at teatret ser det som nødvendig, og har søkt om, å få

ekstrabevilgninger for å kunne videreutvikle tilbudet for barn og unge. Dette er, etter panelets oppfatning, noe som klart ligger innenfor det et statsstøttet institusjonsteater bør bruke rammetilskuddet sitt til.

Det er panelets vurdering at Nationaltheatret i evalueringsperioden har vist stor kunstnerisk **vilje** på flere måter. Både når det gjelder repertoar, valg av regissører, tekster og kunstneriske konsepter framstår teatret som undersøkende og kunstnerisk nysgjerrig. Nysgjerrigheten synes svakere når det gjelder å utvikle nye teateropplevelser for barn og unge. Ellers har teatret tilgang på høy kompetanse for de fleste funksjoner i den kunstneriske prosessen og **evner** å bruke disse ressursene godt. I repertoarvalg viser teatret sin **relevans** både som forvalter av kulturarven og når det gjelder aktuelle samfunnstemaer. At teatret har en framskutt rolle i det norske scenekunstlandskapet er det heller ingen tvil om, men panelet vil støtte teatrets egen ambisjon om å bli enda synligere i offentlige diskusjoner og samtaler som angår scenekunsten og scenekunstfeltets utvikling.

Nationaltheatrets arbeid med god ressursutnyttelse

Med offentlige bevilgninger på 173,9 mill. kroner i 2013 forvalter Nationaltheatret alene en betydelig andel av den samlede offentlige bevilgning til norske teatre. Med panelets knappe tid har det vært begrenset hvilke muligheter en har hatt til å gå i dybden på et så vidt tema som effektiv ressursbruk. Panelet har derfor valgt å ha hovedfokus på hvordan teatret planlegger produksjon og gjennomføring av sine oppsetninger, hvordan man styrer ressursbruken, og om det er sannsynliggjort at teatrets økonomiske ressurser blir forvaltet på en effektiv måte.

Teatret kan vise til svært god egeninntjening i evalueringsperioden. Teatret kan også vise til god publikumsoppslutning, med et besøksbelegg i perioden på +/- 80 prosent av tilbudte billetter (82 prosent i 2012). Teatret har styrket selskapets egenkapital med 17,4 mill. kroner i perioden 2003–2012. Det er uttrykk for en god økonomisk styring og utvikling, ikke minst med hensyn til de store utfordringene som Nationaltheatret og de øvrige norske institusjonsteatrene står overfor på pensjonsområdet de kommende årene.

I teatrets egnevaluering gis en detaljert beskrivelse av tiltak og rutiner som skal sikre god økonomistyring og effektiv ressursutnyttelse. Det nevnes blant annet at teatret har utarbeidet et eget system for vurdering og styring av risiko, som bygger på Statens Senter for Økonomistyrings anbefalinger, og som også innbefatter en risikovurdering av inntekts- og kostnadssiden for påfølgende budsjettår. Teatret viser til at man de seinere år har oppnådd gode resultater på flere områder gjennom konkurranseutsetting av anskaffelser i tråd med lov om offentlige anskaffelser. For tiden vurderer dessuten ledelsen muligheten for å oppnå bedre innkjøpsavtaler gjennom et samarbeid med andre teatre og med Den norske Opera og Ballett. Teatret har videre hatt en overordnet strategiplan for perioden 2010–2014. Strategiplanen er omsatt i handlingsplaner for utvikling av alle områder innen teatret. Det ble også gjennomført en organisasjonsevaluering i 2008–2009. Alt dette bidrar til å gi et inntrykk av et teater med god styring og med et godt grunnlag for ressurseffektiv drift.

For å vurdere ressursutnyttelsen opp mot de kunstneriske, produksjonstekniske, kommunikative og økonomiske behov i den enkelte produksjonsprosessen har teatret utarbeidet en mal, gjennom et såkalt Planprosjekt. Hovedmålsettingen med planprosjektet er at ”kunstneriske mål og ambisjoner sammenstilles med bruk og tilgang på ressurser på en slik måte at dette sikrer best mulig kunstnerisk kvalitet og ressursutnyttelse for den enkelte oppsetning og totalt sett”. Ulike variabler som grunnbemanning, skuespillerårsverk, produksjonsteknisk grunnbemanning, tilgjengelige lokaler og teknisk utstyr legges til grunn for en utredning av ressursforbruk i hver enkelt produksjon (produksjonsbudsjett). Planprosjektet beskriver en arbeidsmetode som etter panelets vurdering kjennetegner et profesjonelt teaterhus med god styring, og med et bevisst forhold til målsettingen om effektiv ressursutnyttelse.

Som eneste norske teater har Nationaltheatret spilt forestillinger i repertoar kontinuerlig siden oppstarten. Innenfor repertoarteatermodellen kan teatret veksle mellom å spille flere oppsetninger innenfor én og samme uke (på samme scene). Det er en krevende modell med hensyn til logistikk og fleksibilitet, og krever en større fast stab enn om man spiller teater ”en suite” (en oppsetning om gangen, et bestemt antall forestillinger). Det er ressurskrevende. Samtidig gir modellen teatrets publikum et rikere teater tilbud over tid, og den bidrar til å redusere risiko for inntektstap ved at man kan redusere antall forestillinger som ikke går så godt, til fordel for forestillinger med større inntjeningsevne.

Den største ulempen ved repertoarmodellen ser ut til å være nødvendigheten av å ha et ensemble med relativt mange fast ansatte skuespillere. Over tid blir det lett både ressurskrevende og ineffektivt, og lite dynamisk med hensyn til sammensetning, kjønn og alder i forhold til teatrets kunstneriske profil og behov. Panelet ser at dette både er og har vært en utfordring for Nationaltheatret, der teatrets mulighet til å drive effektivt i noen grad begrenses av en fordelingsnøkkel mellom faste og tidsavgrensede ansettelse som ikke avgjøres av teatret alene. Panelet har imidlertid ikke hatt mulighet til å se nærmere på i hvilken grad skuespillerensemblet ved teatret blir brukt på en ressursmessig hensiktsmessig måte.

Panelet sitter igjen med et inntrykk av at Nationaltheatret er et veldrevet teaterhus som gjennom god og kompetent styring forvalter sine ressurser godt og planmessig. Både den administrative og den teaterfaglige kompetansen på Nationaltheatret framstår som solid. Nationaltheatret er imidlertid en stor og kompleks virksomhet med en tung historie. Å legge til rette for økt dynamikk og nødvendige omstillinger er desto mer krevende. Panelet mener likevel at det er både vilje og evne i teatrets ledelse til å arbeide kontinuerlig og systematisk med dette.

7 Panelets sluttkommentar

Kulturdepartementet har med denne evalueringen ønsket å utvikle metoder for å supplere teatrenes rapportering av målbare resultatindikatorer med mer kvalitative vurderinger av scenekunstinstitusjonenes virksomhet. Behovet for dette understrekes også i NOU 2013:4, Engerutvalgets *Kulturutredningen 2014*. Der heter det blant annet:

”Kvantitative måleindikatorer bør erstattes av kvalitetsvurderinger og analyse av kulturinstitusjonenes samfunnsrolle (...) Den kunstneriske og faglige kvaliteten ved kulturinstitusjonene unndrar seg for en stor del kvantitative målinger. Derfor har mål- og resultatstyringen i praksis kommet til å fokusere på andre sider ved kulturinstitusjonenes virksomhet. Mål om kunstnerisk og faglig kvalitet i kulturinstitusjonenes virksomhet kan derfor komme til å fortone seg som mindre reelle og betydningsfulle enn for eksempel antall besøkende barn og unge”¹

Panelet deler dette synet og mener det er på tide at det settes i gang mer systematisk evaluering av det kunstneriske arbeidet ved institusjonene.

At mediene ved hvert årsskifte kaster seg over tallmaterialet i dagens rapporter for å kåre årets publikumsvinner, samtidig som de nedprioriterer den faglige teaterkritikken, viser også at tida er inne for en slik omlegging. Dette ensidige fokuset på ”besøksstall” fører også til en kreativitet i rapporteringen som gjør at kriteriene for hva som f.eks. er en produksjon og en forestilling ofte er ganske uklare.

Panelet mener også at det er riktig at evalueringen gjøres på et bredere grunnlag enn sammenstilling av rapporterte tall, kritikker og omtaler alene. Det er videre avgjørende at slike evalueringer utføres av et panel og ikke enkeltpersoner. Panelet vil likevel komme med noen synspunkter på innretningen av framtidige evalueringer basert på erfaringene fra dette pilotprosjektet.

Ønskekvistmodellen har vært et tjenlig utgangspunkt for diskusjoner om kunstnerisk kvalitet, og de tre kjerneelementene har fungert som fornuftige ”navigasjonsmerker” for panelets diskusjoner. Dette gjelder både diskusjoner om enkeltforestillinger og institusjonenes helhetlige kunstneriske arbeid. Det er imidlertid panelets klare oppfatning at en evaluering av kunstnerisk kvalitet i større grad må være basert på en systematisk vurdering av forestillinger over tid. Panelet har riktig nok sett forestillinger ved alle institusjonene i evalueringsperioden, men for to av dem i liten grad og for alle lite systematisk. Det er panelets syn at det for framtidige evalueringer bør utnevnes panel der flere har sett en representativ del av institusjonenes forestillinger i evalueringsperioden. En mulig løsning kan være å nedsette panelet et par år før selve evalueringen finner sted, slik at forestillingene kan følges systematisk og gjerne også at dialogen med teatrene opprettes da. Dersom panelet går inn i

¹ NOU 2013:4, s 299-300

selve evalueringsprosessen etter å ha fulgt institusjonene gjennom en periode og dialogen med teatrene allerede er etablert, er det panelets oppfatning at et tidsrom tilsvarende pilotprosjektets kan være tilstrekkelig for selve evalueringsarbeidet. Også fra teatrenes side har det vært pekt på at en lengre evalueringsperiode hadde vært ønskelig, blant annet fordi man da kunne ha involvert større deler av teaterinstitusjonene i egnevalueringerarbeidet. Panelet mener dette er et sentralt poeng.

En viktig målsetting med ønskekivistmodellen er å skape rom for dialog mellom evaluator og de som skal evalueres, et rom for refleksjon og samtale om kunstneriske målsettinger, prosesser og resultater. Dette ser panelet som en nødvendig del av en framtidig styringsdialog.

Et viktig grunnlag for panelets dialog med de tre institusjonene i denne evalueringsrunden er teatrenes egenvurderinger, som er svar både på et spørreskjema utviklet i samarbeid med NTO og på spørsmål i samtaler med panelet. Innenfor den stramme tidsrammen for dette pilotprosjektet har disse egenvurderingene vært et helt nødvendig grunnlag for både samtaler og konklusjoner, og kanskje fått større vekt enn de ville hatt i et lenger evalueringsløp. Panelet har vært seg bevisst at dialogen med institusjonene kan være preget av deres forhold til departementet og at egnevaluering som metode kan risikere å få preg av budsjettsøknader og synliggjøring av ressursbehov snarere enn en åpen refleksjon rundt kunstnerisk virke og motivasjon. Dette tatt i betraktning opplever panelet likevel at teatrene har møtt både panelet og prosessen svært konstruktivt og imøtekommende. Det er panelets syn at egnevalueringer og dialog må fortsette å være et fundament i framtidige evalueringer. Panelet ser det derfor også som viktig at egnevalueringene blir gjort tilgjengelige for offentligheten. Det er derfor lagt ut lenker til egnevalueringene til sist i rapporten. Hvordan offentliggjøring av egnevalueringene kan tenkes å påvirke teatrenes arbeid med dem, bør imidlertid diskuteres, også med teatrene selv, i forkant av en ny evalueringsrunde,

For di tidsfristen har vært knapp, har størrelsen på teatrene vært avgjørende for hvor grundig panelet har kunnet evaluere både den kunstneriske kvaliteten og ressursutnyttelsen i denne runden. Uten å ha fulgt teatrene tettere over tid, er det begrenset hvor mange sider ved komplekse organisasjoner man kan gå inn i, særlig når det er flere institusjoner som skal evalueres innenfor samme tidsfrist. Det er også et poeng at alle samtaler har vært ført med og via ledelsen ved teatrene. Panelet mener at man i videre evalueringsarbeid bør vurdere måter å få flere ansatte ved institusjonene i tale.

Panelet mener avslutningsvis det har vært fornuftig å frigjøre seg fra både de overordnede målene for scenekunstmrådet og de mange resultatindikatorne scenekunstinstitusjonene rapporterer etter i sin vurdering av kunstnerisk kvalitet. Slik sett har det vært konstruktivt å heller forfølge institusjonenes kunstneriske vilje og mot, deres evner og kompetanse til å realisere disse og den relevansen arbeidet har i samtiden. Derfor er det også grunnleggende nødvendig at slike evalueringer har form av samtaler mellom panel og institusjon, og mellom panelets medlemmer. Det er på denne måten refleksjon rundt kunstnerisk kvalitet kan oppnås.

Vedlegg
Evalueringsskjema

Lenke til rapport og egenevalueringer
www.regjeringen.no/kudrappoter

Kilder

Teatrenes egenevaluering/svar på evalueringsskjemaet
Møter med teatrene
Årsmeldinger
Kritikker av forestillinger ved teatrene for perioden 2008-2012
Strategiplaner (Nationaltheatret og Rogaland teater)
Statistikk fra Norsk Teater- og Orkesterforening

Ønskekvistmodellen

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

Evalueringsskjema - scenekunstinstitusjoner

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.

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

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

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

1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

2. 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.

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

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

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

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

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

2.7 Egenvurdering av kvalitet. **Eget spørreskjema følger vedlagt.**

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.

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

3.3 Teatrets analyse og vurdering av tallene i tabellen.

3.4 Har teatret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen her?

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?

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

5. Scenekunst, mål 5: Effektiv ressursutnyttelse

5.1 Sammenstilling av rapportering de siste fem år på resultatmål 5.1 Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse, 5.2 Systematisk egevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan, 5.3 God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr og 5.4 Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene

5.2 Videre spørsmål til egevaluering av god ressursutnyttelse

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

(kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

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

Spørsmål til egevaluering av kunstnerisk kvalitet - punkt 2.7 i evalueringsskjemaet

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?

*Evalueringsspørsmålene er utformet etter ønskevistmodellen. Ønskevistmodellen gjør sin vurdering av kunstnerisk kvalitet som et samspill mellom **engasjement, evner og nødvendighet**. En viktig begrunnelse for modellen er å skape et «samtalerom», en refleksjon over egen situasjon til beste for teatret og publikum.*

Engasjement/vilje/kommunikasjon/ambisjoner/originalitet/drøm

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

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

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

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

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

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

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

Evner/kunnskap/ferdigheter/håndverk/profesjonalitet/personlig preg/magi

4. Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Eksempelvis: Endringer i de siste årene? Hvordan utfordrer, utvikler eller perfektionerer dere disse sjangrene og aktivitetene? Hvordan er satsingen på nettopp disse sjangrene og

aktivitetene med på å markere teatrets profil? Hvordan harmonerer de siste års produksjoner med det som dere gjerne vil oppnå kunstnerisk?

5. Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

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

6. Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

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

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

7. Hvilke målgrupper har dere?

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

8. Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskuddsbrevbestemte rammene for teatret?

Eksempelvis: Hvilke muligheter og begrensninger gir rammene i forhold til å kunne realisere de kunstneriske ambisjoner og ideer som dere har? Hvilke kunstneriske utviklingspotensialer vil dere gjerne kunne utnytte bedre? Og hva krever det?

Hvilke vilkår og forandringer (økonomiske, politiske, kulturelle, estetiske mv.) innenfor deres felt påvirker teatrets kunstneriske relevans?

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

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

Særskilte problemstillinger

10. Er det andre problemstillinger dere gjerne vil ha belyst?

Arbeidet med denne egevalueringen

11. Hvordan har dere konkret arbeidet med denne egevalueringen?

Beskriv prosessen og hvem som har deltatt.



Publikasjonskode: V-0962 B
Trykk: Departementenes servicesenter - 06/2013 - opplag 200