

Kartlegging av samarbeid, ressurs- og kompetansedeling  
innen  
musikk- og scenekunstmrådet

På oppdrag fra  
Norske teater- og orkesterforening (NTO)

*gtl Management as*



April 2018

## INNHOLDSFORTEGNELSE

		Side
1.	Oppdragsbeskrivelse	3
2.	Metode: Kvalitative dybdeintervjuer	4
2.1	Utvalg av institusjoner og prosjekter til eksempelstudiene	6
2.2	Arbeidsmetoder	7
3.	Samarbeid og ressursdeling på scenekunstheltet	8
3.1	Funn på tvers av samarbeidsproduksjoner innen scenekunst	8
3.2	«Nå løper vi» (2016) Pia Maria Roll og Sara og Buzhan Baban/Brageteatret/ Teater Ibsen	15
3.3	«Vesleblakken» (2012) Teater Innlandet/Teater Grimsborken.	19
3.4	«Fri» (2015) Nationaltheatret/Goksøyr & Martens/Festspillene i Bergen/ Dramatikkens Hus	22
3.5	«Begynnelser» (2016) Trøndelag Teater/De Utvalgte /Motorpsycho	24
3.6	«Frosne sanger» (2017) Hålogaland Teater/Zero Visibility/Ibsen International/Dansens Hus, La Briqueterie, Arts Printing House	28
3.7	«1930 Diktatoren» (2016) Rogaland Teater/Statsteatret/Nordland Teater/Oslo Nye Teater	31
4.	Samarbeid og kompetansedeling på musikk- og operafeltet	33
4.1	Funn på tvers av musikk- og operainstitusjoner	33
4.2	Bergen Filharmoniske Orkester (BFO)	38
4.3	Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO)	41
4.4	Den Norske Opera & Ballett (DNO&B)	43
	Vedlegg: Omtale av utførende konsulenter	49

## 1. Oppdragsbeskrivelse

Det er liten tvil om at samarbeid mellom musikk- og scenekunstinstitusjonene og andre aktører – som frittstående kompanier og ensembler, festivaler, spel, amatørvirksomhet, kulturskoler og utdanningsinstitusjoner m.fl. – innebærer betydelig kompetanseutveksling og komplekse ressurs- og pengestrømmer. Imidlertid finnes det lite systematisert kunnskap om verdien av dette samarbeidet, og i økonomiske analyser er disse horisontale ressurs- og pengestrømmene ofte lite påaktet (som f.eks. i Enger-utvalgets analyser av scenekunstlandskapet i *Kulturutredningen 2014*).

Som et bidrag til å styrke denne kunnskapen, ønsker oppdragsgiver Norsk teater- og orkesterforening (NTO) å kartlegge samarbeid, ressurs- og kompetansedeling innenfor musikk- og scenekunstmrådet. Hensikten er å bidra til innsikt som kan gi grunnlag for mer nyanserte beskrivelser av musikk- og scenekunstlandskapet, og som synliggjør de komplekse ressurs- og pengestrømmene som er knyttet til samarbeid og kompetanseutveksling.

NTO har på denne bakgrunnen tatt initiativ til to kartleggingsstudier. Den første skal beskrive institusjonenes betydning for de frittstående kompanienes/ensemblenes vilkår for produksjon og formidling og det gjensidige utbyttet partene har av å samarbeide. Den andre skal beskrive institusjonenes rolle som faglige kompetansemiljøer for andre virksomheter.

Utredningsarbeidet er delt i to eksempelstudier:

### Eksempelstudie 1.

Denne studien tar for seg kulturinstitusjonene som produserende og formidlende organisasjoner, og retter seg inn mot *scenekunstmrådet*.

Eksempelstudien har sett på seks samarbeidsproduksjoner som er produsert og formidlet gjennom forskjellige former for samarbeid mellom institusjonsteatre og frittstående kunstnere, kompanier og ensembler, og der ulike samarbeidspartnere har vært involvert.

Samarbeidsformer, ressursdeling og pengestrømmer gjennom hele produksjonenes livsløp er forsøkt kartlagt og beskrevet, inkludert eventuelle turnéer og visninger etter produksjonens spilleperiode på institusjonsteatrene.

Det var et ønske fra oppdragsgiver at denne eksempelstudien skulle:

- \* Beskrive sammenhengene mellom institusjonsøkonomien og de frittstående kunstnernes/ kompanienes/ensemblenes vilkår for produksjon og formidling.
- \* Beskrive den økonomien som ligger i gråsonen mellom det tradisjonelle skillet mellom institusjonene og det frie feltet.
- \* Illustrere kompleksiteten i pengestrømmene mellom partene.

De programmerende teatrene Black Box teater, BIT Teatergarasjen, Teaterhuset Avant Garden og Dansens Hus er de viktigste formidlerne og co-produsentene av de frittstående kompanienes forestillinger, og det er disse teatrene som normalt har størst betydning for kompanienes produksjons- og formidlingsvilkår. Norsk Scenekunstbruk spiller også en betydelig rolle som landsdekkende formidler av profesjonell scenekunst til barn og unge, og bidrar direkte til kunstnernes vilkår gjennom produksjonsmidler og arrangørstøtteordning.

Mens hele økonomien til de *programmerende teatrene* langt på vei kan knyttes opp til de frittstående kompaniene og kunstnerne, er det mye vanskeligere å tallfeste hvor stor andel av de *produserende teatrenes* ressurser som kanaliseres til denne typen samarbeid.

Et utgangspunkt for denne undersøkelse har derfor vært å finne metoder for å beskrive hvordan også de produserende teatrene bidrar til de frittstående kompanienes produksjons- og formidlingsvilkår gjennom samarbeid og gjensidig ressurs- og kompetansedeling. Studien har derfor i denne omgang ikke hentet eksempler fra de programmerende teatrene, utover at Dansens Hus er omtalt som bidragsyter til produksjonen «Frosne sanger».

### Eksempelstudie 2.

Denne studien tar for seg kulturinstitusjonene som faglige kompetansemiljøer for andre virksomheter, og retter seg inn mot *musikk- og operafeltet*.

Eksempelstudien har tatt for seg tre forskjellige institusjoner for en kartlegging av samarbeid og ressurs- og kompetansedeling med andre miljøer og virksomheter.

Det var et ønske fra oppdragsgiver at denne studien skulle:

- \* Kartlegge samarbeidspartnere som ensembler, kompanier, festivaler, spel, amatørvirksomhet, kulturskoler, utdanningsinstitusjoner mm.
- \* Beskrive ulike former for samarbeid og kompetanse- og ressursdeling mellom musikk- og scenekunstinstitusjonene og andre miljøer og virksomheter.

Norsk teater- og orkesterforening (NTO) engasjerte selskapet *gtl Management as*, ved seniorkonsulent Gunnar Thon Lossius som ansvarlig utførende konsulent for oppdraget. *gtl Management as* har knyttet til seg Proba Samfunnsanalyse AS ved partner og utreder Pia Dybvik Staalesen som samarbeidspartner for oppdraget. Se omtale av de aktuelle selskapene og personene i vedlegg 1.

## 2. Metode: Kvalitative dybdeintervjuer

Datainnsamlingen til studiene har bestått av kvalitative dybdeintervjuer med representanter for kulturinstitusjonene og deres samarbeidspartnere.

Kvalitative dybdeintervjuer har som formål å gi dybdeforståelse av et fenomen, og er spesielt godt egnet i tilfeller hvor det er ulike aktører involvert, og når det er viktig å få kunnskap om den konteksten som det en skal studere inngår i. Metoden gir særlig grunnlag for å forstå fenomenenes hvordan og hvorfor. Når man gjennomfører kvalitative intervjuer med aktører med ulike kjennetegn får man også belyst variasjoner i det aktuelle fenomenet, og innsikt i hvordan det eventuelt varierer med rammebetingelsene. Intervjuene gir også en bedre forståelse av sammenhenger og virkningsmekanismer.

Intervjuene i dette prosjektet gir på ulike måter kvalitativ informasjon om fenomenene vi ønsker å studere, nemlig sammenhengen mellom kulturinstitusjonene og frittstående aktører på feltet. Eksempelstudie 1 beskriver ulike former for samarbeid mellom institusjonene og gir innsikt i mangfoldet av aktører på det selvstendige feltet. Den gir også informasjon om hvilken sammenheng det er mellom institusjonenes økonomi og de frittstående miljøenes vilkår for produksjon og formidling.

Studien illustrerer i noen grad også typiske pengestrømmer mellom de to typene aktører og andre aktører på kulturfeltet.

Denne studien er ikke ment å skulle være generaliserbar, men å gi en beskrivelse av scenekunstlandskapet gjennom ulike eksempler. Vi vurderer at datamaterialet omfatter tilstrekkelig mange informanter i de to hovedgruppene av kulturinstitusjoner og samarbeidspartnere til å gi et godt bilde av samarbeid, ressurs- og kompetansedeling mellom institusjonene og det frittstående feltet, og til at vi kan se etter mønstre og kategorier, og diskutere likheter og ulikheter.

I rapporten har hver av samarbeidsproduksjonene fått en egen beskrivelse. Vi har også analysert datamaterialet på tvers av eksemplene, langs følgende dimensjoner:

- \* Begrunnelse for ønske om samarbeid mellom en teaterinstitusjon og en selvstendig gruppe.
- \* Ulike former for samarbeid.
- \* Fordeler og utfordringer med samarbeid.
- \* Finansiering og ressursstrømmer i samproduksjoner.
- \* Suksesskriterier.
- \* Produksjonenes «liv» og forestillinger på ulike arenaer.

Vi har også analysert datamaterialet med tanke på å få frem synspunkter og ståsted til henholdsvis institusjonene og de frittstående aktørene mer generelt.

Eksempelstudie 2 beskriver eksempler på kulturinstitusjonenes rolle som faglige ressurs- og kompetansemiljøer. Studien illustrerer typiske områder for samarbeid og kompetanseutveksling mellom institusjoner og andre aktører på kulturfeltet. Denne delstudien er utelukkende basert på informasjon fra institusjonene selv. Antallet aktører som samarbeider med institusjonene er svært stort og deres virksomhet er veldig forskjellig. Det ble vurdert at intervjuer med et representativt utvalg av slike aktører ville sprengte rammene for denne eksempelstudien.

I rapporten har hver av de tre institusjonene som omtales fått en egen beskrivelse. Vi har også analysert informasjonen på tvers av eksemplene, med fokus på følgende områder:

- \* Kategorier av aktører institusjonene gjerne samarbeider med.
- \* Begrunnelse for hvorfor institusjonene ønsker å dele sin kompetanse og sine ressurser med andre aktører.
- \* Ulike former for samarbeid og kompetansedeling.
- \* Hvilke økonomiske og andre ressursmessige verdier institusjonene stiller til rådighet for andre aktører.

## 2.1 Utvalg av institusjoner og prosjekter til eksempelstudiene

Institusjonene som skulle inngå i eksempelstudiene 1 og 2 ble valgt etter forslag fra oppdragsgiver, i samråd med NTOs medlemsbedrifter.

Eksempelstudie 1 retter seg mot scenekunstmrådet. Samarbeidsprosjektene som beskrives ble valgt ut fra følgende kriterier:

- \* Utvalget av produksjoner må i størst mulig grad illustrere mangfoldet av samarbeidsformer og kompleksitet i økonomien.
- \* Det bør primært være produksjoner med delt kunstnerisk ansvar.
- \* Minst to produksjoner skal ha vært vist på turné også etter institusjonenes spilleperiode.
- \* I minst én produksjon skal flere produserende NTO-medlemmer har vært involvert.
- \* I minst én produksjon skal et programmerende teater ha vært involvert.
- \* I minst én produksjon skal et kompani med basisfinansiering ha vært involvert.
- \* NTO-medlemmer av ulik størrelse, organisering, arbeidsmåte og geografi skal være representert.

Ut fra disse kriteriene ble følgende seks samarbeidsproduksjoner plukket ut til eksempelstudien:

- «Nå løper vi» (2016), Pia Maria Roll og Sara og Buzhan Baban/Brageteatret/Teater Ibsen.
- «Vesleblakken» (2012), Teater Innlandet/Teater Grimsborken.
- «Fri» (2015), Nationalteatret/Goksøyr & Martens/Festspillene i Bergen/Dramatikkens Hus.
- «Begynnelser» (2016), Trøndelag Teater/De Utvalgte /Motorpsycho.
- «Frosne sanger» (2017), Hålogaland Teater/Zero Visibility/Ibsen International/Dansens Hus, La Briqueterie, Arts Printing House.
- «1930 Diktatoren» (2016), Rogaland Teater/Statsteatret/Nordland Teater/Oslo Nye Teater.

Eksempelstudie 2 retter seg mot musikk- og operafeltet. Oppdragsgiver ønsket at studien skulle omfatte NTO-institusjoner av varierende størrelse, organisering og geografisk tilhørighet. De tre institusjonene som studien tok for seg var:

- Bergen Filharmoniske Orkester (BFO)
- Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO)
- Den Norske Opera & Ballett (DNO&B)

## 2.2 Arbeidsmetoder

Informasjons- og datainnsamlingen har primært skjedd gjennom kvalitative intervjuer. Innhenting av opplysninger har for begge eksempelstudiene skjedd gjennom direkte samtaler mellom rådgiver Lossius og representanter for de organisasjoner og prosjekter som har vært kartlagt. For eksempelstudie 2 er musikkorganisasjonenes øverste ledelse intervjuet. For eksempelstudie 1 er det større variasjon i informantenes ansvarsområde og organisatoriske plassering. Dette skyldes i hovedsak at institusjoner har hatt utskifting av personell i ulike posisjoner siden samarbeidsproduksjonen fant sted.

Flere samarbeidsproduksjoner under eksempelstudie 1 involverer i tillegg til hovedpartnerne flere scenekunstaktører som har kommet med viktige bidrag i form av økonomisk støtte, gratistjenester eller annen støtte til produksjonene. Disse aktørene har imidlertid hatt en mer begrenset deltakelse i den operative produksjonsprosessen, eller ikke deltatt i denne overhodet. Det er av praktiske årsaker gjort et bevisst valg om å ikke intervju slike aktører direkte. De er likevel omtalt i materialet på bakgrunn av opplysninger gitt av informantene blant hovedsamarbeidspartnerne.

De langt fleste samtalene og intervjuene har funnet sted som personlige møter, men enkelte samtaler har av praktiske årsaker foregått telefonisk. I noen tilfeller er informasjonen fra samtalene supplert med dokumenter som informantene har stilt til disposisjon for studiene. Biografier og annen informasjon om relevante organisasjoner, personer og prosjekter er primært hentet fra de respektive aktørenes egne nettsider.

Ut fra samtaler og intervjuer har prosjektet skrevet ut en kort, oppsummerende beskrivelse av de aktuelle scenekunstprosjektene under eksempelstudie 1, og de aktuelle musikk- og operainstitusjonenes virksomhet for kompetansespredning under eksempelstudie 2. Beskrivelsene er senere oversendt intervjuobjektene for kvalitetssikring av innhold, faktagrunnlag og beskrivelser. Beskrivelsene av samarbeidsproduksjoner og institusjoner følger i sin helhet under kapitlene 3.2 – 3.7 for eksempelstudie 1 og under kapittel 4.2 – 4.4 for eksempelstudie 2.

Prosjektet er bare møtt med velvilje, imøtekommenhet og engasjement hos alle som er intervjuet. Informantenes faktasjekk og tilbakemeldinger på studienes forslag til beskrivelser har vært viktige bidrag til å kvalitetssikre studienes konklusjoner. Det er derfor på sin plass med en stor takk til *Brage-teatrets Marit Holtet og Cathrine Berg-Nielsen, Pia Maria Roll, Peder Opstad fra Teater Grimsborken, Janne Langaas fra Teater Innlandet, Kristian Seltun og Jan Refsnes fra Trøndelag Teater, Kari Holtan og Thorbjørn Davidsen fra De Utvalgte, Bent Sæther, Hans Magnus Ryan og Cecilie Lykke fra Motorpsycho, Marta Færevaa Hjelle og Thomas Gunnerud fra Nationaltheatret, Silje Underhaug Fosseli fra Goksøy og Martens, Gard Eidsvold, Yngve Sundvor og Kim Sørensen fra Statsteatret, Ellen Math Henrichsen og Henrik Tangen fra Rogaland Teater, Inger Buresund og Beate Stang Aas fra Hålogaland Teater, Gry Wie fra Ibsen International, Kirsti Ulvestad fra Zero Visibility, Bernt Bauge fra Bergen Filharmoniske Orkester, Tor Lægreid fra Nordnorsk Opera og Symfoniorkester, Håvard Vegge, Ingrid Lorentzen, Helle Sørbye Larsen, Annilese Miskimmon, Alma Nedrelid, Hedda Høgåsen-Hallesby, Frida Steenhoff Hov og Karl Hanseth fra Den Norske Opera og Ballett.*

Det er vårt håp at alle som er intervjuet kjenner igjen egne beskrivelser av ulike fenomener og problemstillinger i den rapporten som når foreligger.

### 3. Samarbeid og ressursdeling på scenekunstheltet, eksempelstudie 1

#### 3.1 Funn på tvers av samarbeidsproduksjoner innen scenekunst

De seks prosjektene som er undersøkt representerer et mangfold av samarbeidsformer som gir et illustrerende bilde av hvordan kunstneriske prosjekter produseres og finansieres på tvers av samarbeidende aktørers hovedklassifisering som institusjonsteater eller selvstendig gruppe. Alle de seks produksjonene i eksempelstudie 1 blir karakterisert som vellykkede kunstneriske prosjekter av deltakende parter. Samtlige aktører som er med i studien har erfaring fra tidligere samarbeidskonstellasjoner med hverandre og/eller andre scenekunstaktører. De har dermed et godt grunnlag for å sammenligne de produksjonene som inngår i studien med tidligere prosjekter og opplevelser.

Hva som har vært de avgjørende elementer og suksesskriterier for at et produksjonssamarbeid er blitt vellykket har de fleste informantene likevel problemer med å spesifisere presist.

For en utenforstående betrakter kan det likevel virke som viktige suksesskriterier handler om sentrale elementer som;

- tidlig avklaring av samarbeidspartneres forventninger til hverandre og det prosjektet de skal gjennomføre sammen,
- gjensidig respekt og tillit mellom partene,
- avstemt kunstnerisk grunnsyn mellom partene,
- stort rom for kunstnerisk utfoldelse,
- vilje og evne til å tilpasse seg hverandres arbeidsmetodikk.

Partenes evne til å både by på og nyttiggjøre seg hverandres kompetanse og tidligere erfaring synes også å være et gjennomgående sentralt punkt for suksess i de prosjektene som er undersøkt.

#### Motivasjonsfaktorer.

Motivasjonen bak det å søke produksjonssamarbeid med andre teatre, grupper og ensembler varierer naturligvis fra aktør til aktør, og fra prosjekt til prosjekt. Det ser likevel ut til å være noen motivasjonsdrevne begrunnelser som går igjen blant institusjonsteatrene og blant de frittstående gruppene.

Institusjonsteatrene arbeider kontinuerlig med å utvikle nye kunstneriske prosjekter og formidlingsformer gjennom sine ordinære egenproduksjoner, og samarbeider med en lang rekke eksterne enkeltkunstnere og team på for eksempel regi, scenografi, koreografi og andre kunstuttrykk om dette. Teatrene har likevel tidvis et ønske om å skape ytterligere kunstnerisk mangfold og variasjon i sitt repertoar tilbud til publikum, og søker derfor også produksjonssamarbeid med frittstående grupperinger og ensembler. Det synes å være en generell oppfatning blant teatersjefer at samarbeid med en selvstendig gruppe ofte vil resultere i en produksjon med litt annen kunstnerisk valør, smak eller innretning enn det teatret oppnår gjennom egne produksjoner. Det er følgelig en motivasjon for de kunstneriske lederne å søke samarbeid med uavhengige aktører som kan bidra med det «lille annerledes» som kan gi ønsket variasjon og supplement til teatrets egenproduserte repertoar.



De minste institusjonsteatrene i studien, Teater Innlandet og Brageteatret, har produksjonssamarbeid med andre profesjonelle scenekunstaktører som en uttalt strategi for sin ordinære virksomhet. Deres repertoar og publikumstilbud vil derfor alltid bestå av en blanding av egenproduksjoner, samarbeidsproduksjoner og gjestespill. De større og eldre teaterinstitusjonene har ikke en tilsvarende formulering i sine styringsdokumenter, men produksjonssamarbeid med andre aktører synes likevel å forekomme relativt hyppig også ved disse teatrene.

Flere av institusjonsteatrene uttaler at de som institusjonsteater med fast offentlig finansiering føler et ansvar for å bidra til at det norske profesjonelle scenekunstmiljøet styrkes og utvikles. De to minste teatrene kjenner et spesielt ansvar for å bidra til styrking av profesjonelle scenekunstaktører i sitt nærmiljø, mens andre teatre er mindre geografisk innrettet i sine samarbeidskonstellasjoner. Det følte ansvaret omfatter både det å stille teatrenes produksjonsapparat, kompetanse og infrastruktur til rådighet for selvstendige aktører gjennom samarbeidsproduksjoner, og det å kunne tilby en profesjonell visningsarena for grupper og ensembler, som ellers ikke har en naturlig scene for formidling av sine produksjoner til publikum.

Institusjonsteatrene registrerer at samarbeidsproduksjoner med en frittstående scenekunstgruppe ofte gir teatret tilgang til et annet publikum enn det teatret har som sitt kjernepublikum. Dette oppleves som positivt i teatrenes stadige kamp for å nå ut til nye publikumssegmenter. Håpet er selvsagt at noe av dette nye publikummet også skal oppsøke teatrets egne produksjoner i ettertid.

Institusjonsteatre som selv sjelden eller aldri turnerer eller drar på gjestespill til andre scener ser en positiv markedsføringseffekt i at teatret blir eksponert på plakater, i program og på nettsider i forbindelse med at selvstendige grupper ofte tar en samproduksjon på turné eller gjestespill etter at spilleperioden ved institusjonsteatret er avsluttet. Slik praksis gjør at institusjonsteatrene gjennom samarbeidsproduksjoner bidrar til formidling av scenekunst også utenfor de faste teaterhusene, og dermed dekker et større geografisk nedslagsfelt for sin virksomhet. Det gir teatret synlighet og legitimitet i et større geografisk område.

Flere av de omtalte produksjonssamarbeidene er også uttalt motivert av økonomiske betraktninger fra institusjonsteatrets side. Uavhengig av hvor stor økonomien er i et institusjonsteater eksisterer det et konstant ønske om å få de budsjetttrammer man har til rådighet til å strekke til så mange kunstneriske produksjoner og så stor aktivitet som mulig i løpet av en sesong. Det betyr at dersom teatret kan dele produksjonskostnadene med en annen aktør, eller en partner bringer økonomiske midler inn i et produksjonssamarbeid, vil økonomi også kunne motivere til en samarbeidsproduksjon, som gir teatret økt repertoarmessig aktivitet og større publikumstilbud.

Sett fra de selvstendige gruppernes og ensemblenes synsvinkel ligger motivasjonen for produksjonssamarbeid med et institusjonsteater svært ofte i at slike samarbeid i mange tilfeller er helt nødvendige for i det hele tatt å få et planlagt kunstnerisk prosjekt realisert. Ikke bare disponerer institusjonsteatrene en større og mer forutsigbar økonomi enn de frittstående aktørene, men de har også tilgang på ressurser i form av et produksjonsapparat, en infrastruktur, kompetanse og profesjonelle visningsarenaer som selvstendige grupper vanligvis ikke vil ha råd til å kunne skaffe seg på egenhånd. Prosjektene bidrar slik til at gruppenes produksjons- og formidlingsvolum kan opprettholdes eller økes.

De selvstendige gruppene som er omtalt i eksempelstudien gir alle uttrykk for at tilgang til et institusjonsteaters prøvelokaler, verksteder, tekniske infrastruktur og bemanning gir en produksjon et

ressursmessig løft som er meget verdifullt. Infrastrukturen representerer en økonomisk verdi, men verdien i at institusjonsteatret også stiller til rådighet sin kompetanse og erfaring innen en rekke fagområder gir trygghet og tyngde i prøve- og produksjonsprosessen.

Grupper og ensembler verdsetter også de mulighetene som ligger å benytte institusjonsteatrenes scenefasiliteter for å få formidlet sine produksjoner til et publikum. Akkurat som institusjonsteatrene mener at samarbeidsproduksjoner trekker et til dels nytt publikum til deres scener, vil de selvstendige gruppene også kunne få et nytt og annerledes publikum ved forestillinger i teatrets lokaler. Gruppene har ofte ikke faste visningssteder for sine produksjoner og er derfor avhengige av å låne, leie eller samarbeide om scenefasiliteter for å nå ut til publikum.

Det er også motiverende for frittstående grupper og ensembler at de i noen tilfeller får mulighet til å formidle en samarbeidsproduksjon gjennom et institusjonsteaters nettverk av turnésteder. Det gir gruppene økt geografisk spredning og et større publikum til deres virksomhet.

Noen grupper mener sannsynlighet for å bli tildelt økonomisk støtte fra støtteordninger i Norsk Kulturråd øker dersom gruppen på forhånd kan vise til en avtale om et forpliktende produksjonssamarbeid med et institusjonsteater. Dette kan være en mer indirekte motivasjonsfaktor for gruppene til å søke slike samarbeid.

### Kompetanseutveksling.

Produksjonssamarbeid mellom institusjonsteatre og frittstående grupper handler i praksis mye om utveksling av kompetanse og erfaring på tvers av miljøene. De selvstendige gruppene verdsetter teatrenes struktur, kompetanse og erfaring innen en rekke fagområder. Institusjonsteatrene synes på sin side å sette stor pris på eksempelvis kompanienes kunstneriske ideer, utradisjonelle tenkning, arbeidsmetodikk og tilnæringsmetoder for problemløsning. Institusjonsteatrene finner også de frittstående gruppenes ofte utviste arbeidsglød og dedikasjon til sitt arbeid inspirerende.

Informantene mener at de gjennomførte produksjonssamarbeidene har medført svært nyttig og gjensidig kompetanseutveksling mellom partene. Slike samarbeid bidrar dermed aktivt til å styrke den faglige kompetansen hos alle deltakende parter. Dette er kompetanse som senere kan bringes videre til nye produksjoner og samarbeidskonstellasjoner, og slik være med på å heve kompetansen innen større deler av scenekunstheltet.

I de langt fleste samarbeidsproduksjonene som er undersøkt har det i perioder av produksjonsprosessen oppstått frustrasjon og større eller mindre gnisninger mellom teatrets ordinære produksjonsapparat og den selvstendige gruppens arbeidsmetodikk. Teatrenes tariffbestemmelser om eksempelvis arbeidstid, varslingsrutiner og arbeidsdeling har ofte blitt utfordret av grupper, som selv ikke er bundet av tilsvarende reguleringsbestemmelser. I samtlige produksjonssamarbeid som er undersøkt har partnerne likevel klart å finne ut av slike problemstillinger til alles tilfredshet, noen erfaringer rikere.

### Kunstnerisk ansvar.

Det ser ut til å være vanlig at partene i en samarbeidsproduksjon avtaler et formelt delt kunstnerisk ansvar for sluttresultatet.

Det varierer likevel mellom prosjektene om det er institusjonsteatret eller det frittstående ensemblet som lanserer den opprinnelige kunstneriske ideen for en teaterproduksjonen, og tar initiativet til et produksjonssamarbeid. Utviklingen av en kunstnerisk ide handler i den initiale fasen om å sette sammen kunstneriske team, og/eller finne kunstneriske samarbeidspartnere, som man har tillit til og som kan bidra til å få prosjektet videreutviklet og realisert på en god måte.

Uavhengig av de undersøkte produksjonenes opprinnelse synes den kunstneriske ledelsen i frigruppen i neste fase å være den toneangivende kunstneriske aktøren i gjennomføringen av selve produksjonsprosessen. Disse lederne har i alle produksjonene fått stort handlingsrom i den kunstneriske utformingen.

Det er variasjoner i hvor stor grad teatersjefen ved institusjonsteatret involverer seg direkte i de kunstneriske valgene som gjøres i produksjonsprosessen. I den ene enden av skalaen er teatersjefen ved institusjonsteatret bare støttende medspiller, som ikke på noe vis legger seg opp i de kunstneriske valgene som gjøres. I den andre enden av skalaen finner det sted reelle diskusjoner mellom teatersjef og kunstnerisk leder for ensemblet om de konkrete kunstneriske valgene som skal gjøres.

I den grad teatersjefen ved institusjonsteatret har deltatt i de kunstneriske valgene har dette i de undersøkte prosjektene vært i samsvar med forutgående forståelse mellom partene. Mange av informantene kunne likevel fortelle om andre prosjekter de kjente til, og/eller selv hadde deltatt i, der samarbeidet mellom parter med delt kunstnerisk ansvar ikke hadde vært like harmonisk. Uenighet om kunstneriske retningsvalg er egnet til å kunne true et ellers vellykket produksjonssamarbeid i dets grunnvoller. Et avklart forhold mellom partene om dette sentrale punktet virker å være et svært viktig suksesskriterium.

Samtlige seks produksjonssamarbeid som inngår i studien har da også det til felles at de har oppstått som følge av at kunstneriske ledere kjenner hverandre og hverandres kunstneriske arbeid fra tidligere. Eksempelvis har Nationaltheatret og Goksøyr & Martens gjennomført flere produksjonssamarbeid tidligere. Det samme har Rogaland Teater og Statsteatret. Det ser ut til at partenes kunstneriske ledere søker samarbeid med hverandre nettopp fordi de har et avstemt grunnsyn på hva som er interessant og kvalitativt god scenekunst. Ikke overraskende synes dermed gjensidig respekt og tillit til hverandres kunstneriske virke å være en nødvendig forutsetning for et fruktbart produksjonssamarbeid, som begge parter senere kan se tilbake på med tilfredshet.

Noen selvstendige grupper gir uttrykk for at en frittstående gruppe i møtet med et institusjonsteaters produksjonsapparat lett kan miste sin kunstneriske og uttrykksmessige egenart, når det åpner seg uvanlig god tilgang til ressurser og muligheter hos en samarbeidspartner. Det er minst like viktig for gruppene å verne om sin kunstneriske signatur og egenart som det er for et institusjonsteater å opprettholde en gjenkjennelig profil over tid. Det krever derfor både selvinnsikt og selvdisciplin av de ensemblene som trekkes inn et stort produksjonssystem, for ikke å ofre egen identitet og kunstform på samarbeidsproduksjonens ressurssterke alter.

## Prosjektfinansiering.

Finansieringen av samarbeidsproduksjoner ender ofte opp med å bli kompliserte nettverk av ulike bidrag og økonomiske overføringer mellom deltakende parter. Institusjonsteatrenes økonomiske bidrag til en samproduksjon er typisk at teatret stiller sine lokaler, sin bemanning, sine verksteder, sin tekniske utrustning, sine scener og hele sin organisatoriske infrastruktur til rådighet for oppsetningen i produksjons-, prøve- og spilleperioden. Inkludert i dette er selvsagt teatrets samlede kompetanse, erfaring og omdømme som scenekunstinstitusjon. I noen tilfeller har teatrene også egne nettverk av turnésteder og samarbeidspartnere som gjøres tilgjengelig for produksjonssamarbeidet, slik at oppsetningen etter endt spilleperiode ved teatret får fortsatt liv som turnerende produksjon.

I alle de seks samarbeidsproduksjonene som er undersøkt bidrar institusjonsteatrene også med rene økonomiske produksjonstilskudd. Hvor stort tilskuddet er, og hvor stor andel denne støtten utgjør av samlet produksjonsbudsjett for oppsetningen varierer sterkt, i tråd med produksjonens totalbudsjett, økonomiske struktur og øvrige finansiering.

Institusjonsteatrenes økonomiske bidrag til samproduksjoner kommer i all hovedsak fra generelle, årlige offentlige tilskudd. Det er vanlig at teatrene har avsatt egne poster for produksjonssamarbeid i sine årsbudsjetter, på lik linje med budsjetter for egenproduksjoner. Siden offentlige tilskudd til teatrene gis uavhengig av hvor mange og hvilke produksjoner teatret til enhver tid er involvert i, har institusjonen stor handlefrihet til å kanalisere midler og tjenester til de produksjonene de finner mest fordelaktige, også til ulike produksjonssamarbeid med andre aktører.

I tillegg til det institusjonsteatret som har vært hovedsamarbeidspartner til den frittstående gruppen har også andre norske scenekunstaktører vært mer begrenset delaktig i flere av samarbeidene. Det typiske bildet er at slike aktører allerede i planleggingsfasen av produksjonen har kjøpt forestillinger av den ferdige oppsetningen. De økonomiske bidragene fra slike kjøp har enten gått inn i det samlede produksjonsbudsjettet for oppsetningen eller kommet som inntekt direkte til frigruppen. I andre tilfeller har andre scenekunstinstitusjoner bidratt ved gratisjenester eller gratis fasiliteter og infrastruktur til et produksjonssamarbeid.

Teater Ibsen var ikke direkte involvert i produksjonsprosessen, men kjøpte forestillinger av produksjonen «Nå løper vi» etter endt turnéperiode i Buskerud. Nordland Teater stilte med en skuespiller til produksjonen «1930 Diktatoren», kjøpte flere forestillinger av oppsetningen og bidro økonomisk til turné med produksjonen i Nordland. Oslo Nye Teater stilte Trikkestallen i Oslo til disposisjon og tok ansvar for salg og markedsføring, slik at Statsteatret kunne spille oppsetningen i Oslo. Produksjonen «Begynnelser» ble spilt to forestillinger på Nationaltheatret i forbindelse med Hedda-dagene. Festspillene i Bergen kjøpte forestillinger av produksjonen «Fri», og Dramatikkens Hus var involvert i skaperprosessen av denne oppsetningen. Endelig var Dansens Hus med som co-produsent på produksjonen «Frosne sanger», som også ble spilt under CODA-festivalen.

De selvstendige gruppene som inngår i samarbeidsproduksjoner med teatrene representerer et mer heterogent utvalg hva gjelder finansiering av egen virksomhet og produksjoner. Tre av de frittstående kompaniene som omfattes av eksempelstudien har tidsavgrenset basisfinansiering fra Norsk Kulturråd. Det betyr at de for en periode har en viss økonomisk forutsigbarhet i sin ordinære drift og virksomhet. Basisfinansieringen gjøre det mulig å opprettholde et minimum av organisatorisk infrastruktur og lønn til kompaniets faste medlemmer. Kompaniene har noe midler til å kunne utrede, eksperimentere og drive planleggingsarbeid for nye produksjoner, på en måte som andre gruppe-

ringer som oftest er avskåret fra. Likevel er også grupper med basisfinansiering avhengig av ekstra produksjonsstøtte fra søknadsordninger, sponsorer og/eller samarbeidspartnere for å få en ny produksjon realisert.

Basisfinansierte gruppers økonomiske bidrag til et produksjonssamarbeid vil nesten alltid inkludere at gruppen stiller resultatene av sine forutgående undersøkelser, forberedelser og planlegging gratis til disposisjon for samarbeidsproduksjonen. I de undersøkte prosjektene har omfanget av slike forberedelser vært betydelig fra ensembles side.

Selvstendige grupper og ensembler uten basisfinansiering har normalt ingen løpende fast finansiering av sin virksomhet. Gruppene er dermed henvist til hele tiden å søke økonomisk støtte fra ulike offentlige og private fonds og støtteordninger for å kunne realisere nye kunstneriske prosjekter, og opprettholde sin virksomhet på et aktivt nivå.

Det finnes mange forskjellige offentlige og private støtteordninger som frittstående grupper kan søke midler fra. Hovedaktøren for økonomisk støtte til frigruppenes produksjoner er likevel ulike ordninger under Norsk Kulturråds virksomhetsområde. Private aktører som eksempelvis Kavlifondet, Fritt Ord og forskjellige Sparebankstiftelser yter også hvert år betydelig midler i prosjektstøtte til både selvstendige grupper og institusjoner innen norsk scenekunsthelt. De er dermed også viktige bidragsytere til finansieringen av norske scenekunstprosjekter, som uten deres støtte kanskje aldri ville sett dagens lys.

Gjennom programmering og co-produksjon bidrar også de programmerende teatrene til initiering og finansiering av selvstendige ensembles prosjekter, og til turnering i Norge og internasjonalt. Ved siden av å sikre et videre liv for prosjektene, bidrar disse teatrene gjennom co-produksjon også til at prosjekter i større grad kan stilles fra Kulturrådets tilskuddsordninger. Dette fører til en mer differensiert økonomi, der nye prosjekter finansieres i et spleiselag mellom flere aktører.

De samlede økonomiske innsatsfaktorene i en samarbeidsproduksjon vil dermed typisk omfatte et konglomerat av ulike ressurs- og tilskuddsordninger, som til sammen gjør det mulig å gjennomføre produksjonen. De viktigste innsatsfaktorene i de produksjonene som er med i studien er produksjonstilskudd og gratis varer og tjenester finansiert av institusjonsteatrets offentlige tilskuddsordning, tildeling av produksjonsmidler til den frittstående gruppen fra støtteordninger i regi av Norsk Kulturråd eller annen offentlig instans, salg av forestillinger til andre institusjonsteatre, tilskudd til den selvstendige gruppen fra private støtteordninger og fond for kulturformål, samt den selvstendige gruppens ubetalte arbeid knyttet til eksempelvis opptrening, planlegging og forberedelsesarbeid til prosjektet. I noen tilfeller er økonomien styrket ytterligere ved inntekter og barteravtale fra sponsorer og samarbeidspartnere teater eller ensemble har avtale med, engangstilskudd fra offentlig etat og tilfeldige gaver og donasjoner.

Noen informanter har ut fra opplysninger i kontrakter og prosjektrengskap kunnet gi nøyaktig informasjon om sine økonomiske bidrag til den samarbeidsproduksjonen de har deltatt i. Andre har bare kunnet anslå bidragenes størrelse. De økonomiske opplysningene som er inntatt i beskrivelsen av det enkelte samarbeidsprosjekt kan stå som eksempler på hvilke verdier de forskjellige partene typisk bidrar med i slike sammenhenger.

Andre informanter til studien har ikke kunnet eller villet opplyse eksakte tall for hvor mye ressurser de har bidratt med eller mottatt. Dette skyldes i noen tilfeller at det ikke er ført nøyaktig prosjekt-

regnskap for produksjonen, og det finnes dermed ingen god oversikt over dette. I andre tilfeller har informantene ikke ønsket å oppgi presise tall for hva de har bidratt med til produksjonen, eller hvilke støttebeløp de har mottatt fra andre. Det er i noen tilfeller en tett relasjon mellom en enkeltkunstners eller en selvstendig gruppes økonomi og deres privatøkonomi.

Det ser ut til å være varierende praksis i samarbeidsproduksjonene hvordan billettinntekter fra spilleperioden ved institusjonsteatret og deres turnénettverk fordeles mellom partene. Det er likevel en gjennomgående rød tråd i studien at institusjonsteatret står ansvarlig for nødvendige salgs- og markedsføringsaktiviteter for å skaffe slike inntekter.

Inntekter fra billettsalg utgjør vanligvis ikke noe vesentlig bidrag til prosjektets økonomiske helhetsbilde. Slike inntekter kan, sammen med inntekter fra salg av hele forestillinger til andre teatre, i noen tilfeller likevel være en viktig inntektskilde for selvstendige grupper i perioden etter at spilleperioden ved institusjonsteatret er avsluttet, og gruppen har overtatt disposisjons- og eiendomsrett til produksjonen.

### Samlede vurderinger av samarbeidsproduksjoner.

Institusjonsteatrene besitter en omfattende kompetanse og infrastruktur på en rekke fagområder. Gjennom samarbeidsproduksjoner med frittstående grupperinger og kompanier gjøres slik kompetanse og infrastruktur for en periode tilgjengelig for flere aktører innen scenekunstmiljøet. Det gir grunnlag for fruktbar kompetanseutveksling mellom miljøene, noe alle de undersøkte partene i eksempelstudien verdsetter høyt. Det er liten tvil om at samarbeidsproduksjoner mellom institusjonsteatre og frittstående grupperinger også innebærer en kompleks og lite påaktet penge- og ressursstrøm mellom institusjonsteatre og den selvstendige delen av scenekunstmiljøet. Det antas at slike samarbeid i noen grad bidrar til en god utnyttelse av scenekunstmiljøets samlede kompetanse og ressurser, gjennom at ulike parter bidrar inn i felles prosjekter med kunnskap, infrastruktur og egenskaper som de har et komparativt fortrinn på.

Det er sannsynlig at samarbeidsproduksjoner mellom miljøene fører til at hver enkelt oppsetning gjennomgående får flere forestillinger og dermed et større publikum enn om de to miljøene til sammenlikning skulle produsere hver sin forestilling for eget kjernepublikum. Dette gjelder i særlig grad der produksjonen også turnerer. Det ligger et positivt ressurs- og miljøelement i slik økt utnyttelse av en produksjon.

I alle de seks samarbeidene som er undersøkt har den selvstendige gruppen overtatt fulle disposisjons- og eierrettigheter til produksjonen etter at spille- og turnéperioden ved institusjonsteatret var fullført. Det betyr at gruppen fikk mulighet for å øke sine inntekter fra produksjonen gjennom å spille oppsetningen og turnere med den så lenge den var etterspurt. I det beskrevne samarbeidet om produksjonen «Vesleblakken» turnerte produksjonen to år i regi av Den kulturelle skolesekken etter at det praktiske samarbeidet med Teater Innlandet var avsluttet.

Slike samarbeid har i mange tilfeller også en generelt positiv arbeids- og sysselsettingseffekt for profesjonelle frilansmedarbeidere i og utenfor grupper. I tillegg til betalt arbeid og tilgang på økonomiske ressurser så lenge samarbeidsprosjektets spille- og turnéperiode pågår får frilansere og

grupper tilgang til kompetanse, erfaring, infrastruktur og nettverk som kan utgjøre en forskjell i personens eller gruppens videre utvikling og muligheter for nye oppdrag.

Hvem som har arbeidsgiveransvar for enkeltpersoner og frigruppene medlemmer som deltar i produksjonen varierer mellom de undersøkte produksjonene. I noen produksjoner beholder det selvstendige ensemble arbeidsgiveransvar for egne medlemmer gjennom hele produksjonsprosessen, og lønner kanskje i tillegg enkeltstående kunstnere som de har ønsket å benytte. I andre tilfeller tar institusjonsteatret arbeidsgiveransvaret for enkelte deltakende kunstnere fra et eller annet tidspunkt i produksjonsprosessen, og beholder dette til spille- og turnéperioden i regi av teatret er fullført.

Scenekunstheltets samlede aktivitetsnivå øker som følge av samarbeidsproduksjoner. Flere av studiens informanter blant institusjonsteatrene gir uttrykk for at slike produksjoner kommer som kjærkomne supplement til egenproduksjoner, og at teatret ikke ville hatt ressurser til å i stedet produsere en ekstra oppsetning på egen hånd. Økt aktivitetsnivå gir i tillegg et større og forhåpentligvis mer mangfoldig tilbud til publikum, som dermed også kan glede seg over slike samarbeidsprosjekter.

Det synes å være en dreining de siste årene i retning av stadig mer kunstnerisk og økonomisk samarbeid mellom institusjonsteatrene og det såkalte «frie feltet» innen scenekunst. Representanter for begge miljøene later til å anerkjenne at hele norsk scenekunsthelt er tjent med samarbeid på tvers av aktørenes finansieringsgrunnlag, for å opprettholde et høyt samlet aktivitetsnivå, kunstnerisk kvalitet, et mangfoldig publikumstilbud og god utnyttelse av tilgjengelige ressurser. Gjennom praktiske produksjonssamarbeid skjer det også en gjensidig utveksling av ideer, kompetanse og erfaring mellom miljøene. Dette styrker hele scenekunstheltet.

De seks produksjonssamarbeidene som er undersøkt i eksempelstudien beskrives i det etterfølgende hver for seg.

### 3.2 «Nå løper vi»

Samarbeidsprosjekt mellom Brageteatret, Pia Maria Roll og Teater Ibsen

*«Dette er søsteren min.*

*Hvis hun hadde vært et dyr, hadde hun vært en marihøne.*

*Hvis hun hadde vært et våpen, hadde hun vært en håndgranat.»*

I 1986 flykter åtte år gamle Sara og tre år gamle Buzhan Baban fra sitt hjem i irakisk Kurdistan. Saddam Hussein har erklært Kurdistan for «forbudt område» og til og med ville dyr blir skutt. Søskene er på flukt i åtte år før de får asyl i Norge. De vokser opp i Tønsberg og begge utdanner seg til skuespillere. I «Nå løper vi» framstiller de sin dramatiske historie med humor og musikalitet i denne høyst aktuelle forestillingen for barn.

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_

*Brageteatret* ble etablert i Drammen i 2000 og er i dag regionteater for Buskerud. Teatret har som formål å tilby profesjonell scenekunst til hele befolkningen i fylket, og har som turneteater blant

annet ansvar for scenekunsttilbudet i Den kulturelle skolesekken. Teatret spilte 504 forestillinger i 2016, for et publikum på 45.651 personer.

*Pia Maria Roll* er en markant norsk teaterkunstner, aktiv som skuespiller, regissør, dramaturg og manusforfatter. Hun har mottatt flere priser for sine dokumentariske forestillinger. «Nå løper vi» var hennes første produksjon for et barnepublikum.

*Teater Ibsen* ble etablert i 1975 og er regionteater for Telemark og Vestfold. Teatrets mål er å være et byteater for Skien og samtidig kunne turnere med forestillinger i Telemark og Vestfold. Teatret spilte 276 forestillinger for et publikum på 21.767 personer i 2016.

*Samarbeidsprosjektet «Nå løper vi» kom i stand* på bakgrunn av at Pia Maria Roll og teatersjefen ved Brageteatret hadde noe kjennskap til hverandre fra tidligere. Roll hadde startet arbeidet med en teaterproduksjon om flyktninger under SceSam-prosjektet\* og ble kontaktet av Brageteatrets teatersjef med forespørsel om co-produksjon.

Utgangspunktet for produksjonens tematikk var skuespillerne Sara og Buzhan Babans egne erfaringer fra det å være barn på flukt fra Kurdistan til Norge. Teatersjefen ved Brageteatret skriver i teatrets intensjonsavtale med Roll: *«Jeg finner prosjektet interessant både tematisk, sjangermessig og formalt, og mener det har et godt potensial. «Nå løper vi» er tilknyttet forskningsprosjektet SceSam som Brageteatret allerede har et samarbeid med.»* Teatret ønsket derfor samproduksjonen velkommen, under forutsetning av at premieren på oppsetningen skulle være på Brageteatret, med turné i Buskerud i regi av Den kulturelle skolesekken (DKS).

Den kunstneriske utviklingsprosessen for «Nå løper vi» ble bestemt og styrt av Pia Mari Roll og de to skuespillerne, uten innblanding fra Brageteatret. Produksjon av teater for barn var imidlertid en ny erfaring for Roll. For henne var det derfor viktig å nyttiggjøre seg Brageteatrets solide kunnskap, kompetanse og erfaring med hensyn til hvilke rammer for eksempelvis teknisk utrustning som må hensyntas ved produksjon av turnéteater for barn.

Produksjonen skulle i sin tematikk og uttrykksform tilrettelegges for barn i aldersspennet 5. til 7. klasse i grunnskolen. Den måtte også tilpasses at den skulle spilles gjentatte ganger som DKS-forestilling for nevnte klassetrinn rundt om på skoler i Buskerud, med svært variable fysiske visningslokaler. Dette la blant annet føringer i forhold til varighet på forestillingen og omfanget av scenografi og teknisk utrustning.

Brageteatret har et oppdrag fra sine eiere om å være ansvarlig for all scenekunst som formidles gjennom Den kulturelle skolesekken i Buskerud fylke. Det innebærer blant annet at teatret har ansvar for å programmere, produsere og levere produksjoner med god kvalitet i denne sammenhengen. For teatret er det dermed viktig at de produksjoner som sendes ut i DKS-regi tilfredsstiller visse kvantitative og kvalitative kriterier som teatret kan stå inne for.

Brageteatret foretrekker at samarbeidsprosjekter med andre aktører legger sine prøver til teatrets lokaler. Da kan teatret lettest følge med i utviklingen av produksjonen, og se til at sentrale kriterier for en vellykket produksjon blir tilfredsstilt. Det gir også teatrets medarbeidere i alle fagfunksjoner muligheter for å følge produksjonens utvikling på daglig basis, noe som gir økt eierskap til

\*SceSam er et kunstnerisk utviklings- og forskningsprosjekt som har til hensikt å åpne dører og skape konkrete møter mellom kunstnerisk praksis og teoretisk forskning innen feltet scenekunst for barn mellom 6 og 9 år.



produksjonen, og muligheter for løpende dialog om for eksempel produksjonstekniske og markeds-messige problemstillinger.

Produksjonen gjennomførte de siste tre ukene av prøveperioden i Brageteatrets lokaler. I tillegg til gratis prøvelokaler stilte teatret også teknisk utstyr og teknisk bistand til rådighet for produksjonen. Teatrets egne medarbeidere innen salg, markedsføring og administrasjon fulgte opp produksjonen som om det skulle vært en egenproduksjon for teatret. Verdien av disse tjenestene er samlet vurdert til kroner 50.000,- fra teatrets side. I tillegg er det beregnet at det gikk med i overkant av et månedsverk av fast ansattes arbeidstid innen ulike funksjoner. Teatret stilte til disposisjon 150.000,- kroner i rent produksjonstilskudd.

Produksjonen hadde et samlet produksjonsbudsjett på i overkant av en million kroner. Pia Mari Roll søkte og fikk produksjonsstøtte fra Norsk Kulturråd og SceSam til produksjonen. Det anses som en styrke at en selvstendig gruppe kan vise til intensjonsavtale med et institusjonsteater om avtalt samarbeidsproduksjon og/eller spilleperiode når den søker midler hos Norsk Kulturråd. I tillegg til rene økonomiske midler var Rolls bidrag til produksjonen et stort ubetalt arbeid knyttet til research, planlegging og forarbeid til produksjonen.

De to samarbeidspartneres normale arbeidsmetodikk for utvikling av nye produksjoner var i dette tilfellet i utgangspunktet svært forskjellig. Teatret har som regel flere produksjoner på ulike utviklingsstadier gående parallelt. Brageteatrets infrastruktur og bemanning krever derfor et planlagt og forutsigbart produksjonsmønster, som utnytter teatrets ressurser og muligheter best mulig innenfor gitte tidsfrister.

Roll kan derimot vanligvis konsentrere seg om én produksjon i prøvesituasjon av gangen, og gi den all sin oppmerksomhet. Hennes arbeidsmetodikk er mer preget av kreativ og uforutsigbar utforskning og utprøving av ulike kunstneriske og tekniske løsningsforslag langt ut i prøveperioden.

Det var derfor ikke gitt at et produksjonssamarbeid mellom to så ulike «systemer» skulle gå knirkefritt ved produksjon av «Nå løper vi». Både Roll og Brageteatret gir imidlertid uttrykk for at prøve- og utviklingsperioden for produksjonen var preget av gjensidig respekt, forståelse og raushet med hensyn til å dele kunnskap og kompetanse.

Premieren på oppsetningen fant sted i Idunnsalen ved Union Scene/Brageteatret 9. februar 2016. På grunn av produksjonens kraftfulle tema var det et ønske å teste ut form, innhold og tematikk før produksjonen skulle sendes ut på en omfattende DKS-turné på skolene i Buskerud. Spilleperioden i teatrets egne lokaler fungerte derfor som en testperiode. Produksjonen spilte fire forestillinger ved teatret, for et hovedsakelig invitert publikum av voksne og barn. Etter hver forestilling ble det gjennomført samtaler med publikum, for å få kommentarer og innspill til eventuelle justeringer i produksjonen.

Roll gir uttrykk for at en produksjon med testperiode for et publikum utenfor Oslo var en god opplevelse. Det kunne her eksperimenteres foran et annet publikum enn hun var vant til. At forestillingene ved Brageteatret ikke var åpne, men hovedsakelig for et invitert publikum, ga likevel problemer for Roll da hun senere ble invitert til å spille i Aten sommeren 2016 og søkte Norsk Kulturråd om gjestespillstøtte. Gjestespillet ble likevel til slutt finansiert.

Produksjonen reiste på DKS-turné i Buskerud fylke fra januar 2017. Det lange oppholdet mellom premiere og DKS-turné skyldes at produksjonen måtte tilpasses skoleåret og andre DKS-oppsetninger

som skolene fikk tilbud om i perioden. I tillegg til de to skuespillerne fulgte to teknikere turnéen. På en måned ble det spilt i alt 30 forestillinger for 3.025 barn.

Gjennom hele produksjons- og spilleperiode var det i denne produksjonen Roll som hadde arbeidsgiveransvaret for seg selv og skuespillerne. Hun tilkjenner at Brageteatret likevel hadde et solid «eierforhold», og viste et svært godt oppfølgeransvar overfor produksjonen i hele perioden.

Brageteatret er på sin side også erfaring med ordninger der teatret overtar arbeidsgiveransvaret for deltakende samarbeidspartnere fra omkring en uke før premiere, og beholder dette til turnéen er gjennomført. I denne perioden lønner teatret i slike tilfeller deltakerne direkte og betaler alle utgifter som turnéen medfører. En slik ordning er med på å sikre at de produksjoner som teatret har ansvaret for følger gjeldende regler og tariffbestemmelser for turnévirkosomhet.

Under DKS-turnéen i Buskerud med «*Nå løper vi*» betalte Brageteatret Roll et fast beløp etter Scenekunstbrukets satser, omkring kroner 16.000,- for hver spilledag, med inntil to forestillinger per dag. Teatret dekket også alle reise- og oppholdsutgifter som kompaniet hadde i forbindelse med turnéen. Totalt ble det utbetalt omkring 500.000,- kroner fra teatret til Roll for turnéperioden i Buskerud.

Pia Maria Roll melder at DKS-turnéen i Buskerud på alle måter var en svært godt tilrettelagt og gjennomført turné, sammenlignet med tilsvarende DKS-turnéer produksjonen senere har gjennomført i andre deler av landet. Brageteatret hadde etter hennes mening gjort et svært godt arbeid i forhold til å planlegge turnéen og informere mottakende skoler om produksjonen på forhånd. I tillegg var skolene de kom til godt forberedt på å ta dem imot, slik at forberedelse, gjennomføring og nedrigg av produksjonen vanligvis gikk svært greit. Hun oppfordrer Brageteatret til å dele sin kunnskap og kompetanse på dette området med andre teatre og skoleaktører i landet.

Etter fullført DKS-turné i Buskerud hadde produksjonen er spilleperiode på omkring tre uker i DKS-regi for Teater Ibsen i Skien. Til forskjell fra Buskerud var de fleste forestillingene her i Teater Ibsens lokaler, slik at barna kom til teatret i stedet for at teatret kom til barnas skoler. Produksjonen spilte også et par DKS-forestillinger i Vestfold. Teater Ibsen bidro til produksjonssamarbeidet med 100.000,- kroner for forestillingene. Teatret var for øvrig ikke involvert i planlegging eller produksjon av oppsetningen.

Etter at produksjonen var ferdigspilt for Teater Ibsen sa Brageteatret fra seg alle rettigheter til produksjonen. Pia Maria Roll og skuespillerne kunne dermed ta produksjonen videre i Norge og til utlandet etter eget ønske og behov. Eneste krav fra Brageteatret var at det i alle sammenhenger der oppsetningen blir spilt skal fremgå at produksjonen er laget i samarbeid med Brageteatret.

«*Nå løper vi*» har etter fullført DKS-turné i Buskerud og Telemark/Vestfold i løpet av 2017 og 2018 blitt vist blant annet i Aten, Tromsø, Bergen, Trondheim, Oslo, Fitjar, Sandefjord og Kristiansand. Produksjonen har deltatt på forskjellige festivaler på flere av disse stedene, og har planer om ytterligere turnéer og festivaldeltakelser.

Både Brageteatrets representanter og Pia Maria Roll karakteriserer samarbeidet dem imellom som fruktbart og godt, preget av gjensidig respekt for hverandres forskjellighet og arbeidsmetodikk.

Brageteatrets særskilte kompetanse med på å produsere og formidle scenekunst til barn og unge gjør dem særlig attraktive som samarbeidspartnere for mange frittstående grupper som arbeider med teater for disse målgruppene. Teatret poengterer at det er viktig at produksjonens rammer og

premisser blir avklart på et tidlig tidspunkt, og at partenes ulike roller spesifiseres. Videre må partenes forventninger til samarbeidet og hverandre blir avklart tidlig, for å unngå senere misforståelser og misnøye. Spesielt gjelder dette der det er snakk om delt kunstnerisk ansvar for produksjonen.

Teatret finner det naturlig at institusjonsteatre som det selv samarbeider med ensembler, grupper og aktører utenfor det etablerte, offentlige bevilgningssystemet når dette er til nytte og glede for begge parter i samarbeidet. Teatret ser også at det har et ansvar for å medvirke til at det stadig utvikles nye, kvalitative kunst- og kulturtilbud til befolkningen i egen region og landet for øvrig.

For Brageteatret selv bidrar slike samarbeidsproduksjoner til et større antall produksjoner i løpet av en sesong enn det teatret rent økonomisk ville vært i stand til å produsere alene. Slike samarbeid bidrar også til at teatret trolig får et mer variert kunstnerisk repertoar enn om alle oppsetninger skulle egenproduseres. Begge disse forholdene bidrar til å styrke teatrets tilbud til eksisterende og nye publikumsgrupper.

Det er likevel en oppfatning fra teatret side at teatret i nesten alle tilfeller bringer mest ressurser inn i slike samarbeidsproduksjoner med andre. Som regel støtter teatret produksjonen med rene penge-tilskudd. Dessuten kan den samlede verdien av at teatret stiller til disposisjon gratis produksjonslokaler, prøvelokaler, teknisk utstyr, infrastruktur og ikke minst, egne medarbeideres arbeidstid, beløpe seg til betydelige summer.

Brageteatret gir også uttrykk for at det som oftest vil foregå en betydelig kunnskaps- og kompetanseoverføring fra teatrets medarbeidere til samarbeidende deltakere. Teatret bidrar på denne måten til en generell spredning av kunnskap om en rekke teater- og produksjonsrelaterte fagområder som det er vanskelig å tilegne seg på annen måte enn gjennom praktisk arbeid i et profesjonelt miljø. Dette er en del av teatrets samlede virksomhet som det sjelden gis anerkjennelse for utenfor institusjonen selv.

### 3.3 «Vesleblakken»

#### Samarbeidsprosjekt mellom Teater Innlandet og Teater Grimsborken

Husker du Vesleblakken? Historien om hesten som dør, men redder vesle Johannes' liv ved å ta seg helt ut på ferden etter doktoren. Historien appellerer til barnet i oss alle. For dem som har levd en stund vekker Vesleblakken minner fra barndommen, mens ungene får oppleve en spennende historie fra gamledager. Produksjonen bygger på Jacob Breda Bulls fortelling om Vesleblakken i «Prestegårdshistorier» fra 1914.

.\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_.

*Teater Innlandet* ble etablert i 2010 og er regionteater for Hedmark og Oppland, med hovedbase på Hamar. Teatret produserer og programmerer scenekunst, og turnerer med både teater og dans i begge fylker. Repertoaret består av egenproduserte oppsetninger, co-produksjoner og gjestespill. Teatret hadde 420 forestillinger for et publikum på 34.994 personer i 2016.

*Teater Grimsborken* ble etablert av Peder Opstad i 1998 og har base i Oslo. Teatret er et av landets ledende teaterkompanier innen Den kulturelle skolesekken (DKS), med målsetting å levere forestil-

linger av høy kvalitet som er poetiske, lekne, musikalske og mangfoldige. Teatrets virksomhet ligger for tiden nede, men kan senere bli gjenopptatt.

\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*\_\*

Allerede før Janne Langaas tiltrådte som sjef for Teater Innlandet i 2010 inngikk hun og Peder Opstad i Teater Grimsborken avtale om å samarbeide om en teaterproduksjon som kunne turnere i Hedmark og Oppland. Tematisk falt valget på Jacob Breda Bulls sørgelige fortelling om Vesleblakken, med handling fra Rendalen, midt i Teater Innlandets nedslagsfelt.

Samarbeidet ble etter hvert formalisert og det ble etablert et samlet produksjonsbudsjett for «Vesleblakken» på kroner 730.000,-. Av dette ga Teater Innlandet kr. 100.000,- til Teater Grimsborken i rent produksjonstilskudd. Budsjettet forutsatte at scenografi, rekvisitter og kostymer skulle produseres ved Teater Innlandet, og at teatret skulle betale lønn til egen ansatt scenograf i produksjonen, samt dekke utgifter til salg og markedsføring. Teater Innlandet skulle naturlig nok også stå ansvarlig for planlegging og gjennomføring av den planlagte turnéen i Innlandsfylkene.

Teater Grimsborken søkte om økonomisk støtte til produksjonen fra flere hold, men fikk kun midler fra Norsk Skuespillerforbunds Fond for frilansere. Teatrets økonomiske bidrag til produksjonen ble derfor hovedsakelig gratis egeninnsats.

Produksjonen hadde seks ukers prøvetid. Dette er et par uker lenger enn det Teater Grimsborken normalt har råd til å benytte for sine produksjoner. Første prøveperiode foregikk i Skuespillerforbundets prøvesal Stallen i Oslo, mens andre del foregikk i de lokalene Teater Innlandet den gang disponerte på Disen i Hamar.

De to partnerne hadde formelt et delt kunstnerisk ansvar for produksjonen. Teater Grimsborken arbeidet i utgangspunktet likevel fritt med å utvikle produksjonens innhold og utforming, og hadde fullt produsent- og arbeidsgiveransvar for medvirkende skuespillere, regissør/manusbearbeider, musikkarrangør og kostymedesigner. Samtidig var teatersjefen for Teater Innlandet i løpende dialog med kunstnerne underveis, og fulgte opp produksjonens utvikling stadig tettere fram mot premiere.

Teater Grimsborken er opptatt av at teatrets kunstneriske og uttryksmessige egenart må bevares selv om teatret samarbeider med et institusjonsteater om en produksjon. For eksempel er det å kunne spille instrumenter live et viktig varemerke ved ensembles oppsetninger. Teatret har erfart at det er fort gjort å gjøre en samarbeidsproduksjon annerledes, større og mer ressurskrevende enn vanlig når teatret gjennom slike samarbeid får tilgang på muligheter og ressurser de ellers ikke har til rådighet. Det er derfor viktig for teatret å holde fast ved sitt opprinnelige uttrykk i slike sammenhenger. Teatret mener det lyktes godt med dette i arbeidet med «Vesleblakken», og at det delte kunstneriske ansvaret med Teater Innlandet aldri ble utfordret på en negativ måte.

Teater Innlandets formålsformulering fast slår at teatret *«..har som formål å være et profesjonelt teater for Hedmark og Oppland og skal formidle scenekunst av høy kvalitet. Teatret skal, i egen regi og i samarbeid med andre aktuelle aktører, produsere og programmere scenekunst og bidra til utviklingen av Innlandets kunst- og kulturliv.»* Teatrets har et formål som i større grad enn mange andre institusjonsteatre klargjør at teatret skal inngå samarbeid med andre aktører for å fylle sin samfunnsoppgave. Teatret sier videre på sine hjemmesider at teatret ved valg av samarbeidsprosjekter og -partnere legger vekt på .... *«kunstnerisk kvalitet, regional relevans og tydelig gjennomføringsevne.»*

For Teater Innlandet er det derfor en del av institusjonens ordinære virksomhet å stadig måtte balansere mellom å gi en samarbeidspartner frihetsgrader til å utvikle sitt kunstneriske uttrykk på den ene siden, og forsikre seg om at produksjonen er i tråd med teatrets kvalitetskrav på den annen side. Teatret skal etter premiere stå som ansvarlig produsent og formidler av oppsetningen i egen region, og må derfor kunne sette sitt «godkjent-stempel» på produksjonen, slik at teatrets renommé og langsiktige legitimitet ikke undergraves.

«Vesleblakken» ble til slutt en produksjon på 35 minutters varighet. Den hadde premiere i 2012, på prestegården i Rendalen der handlingen i fortellingen i virkeligheten fant sted. Produksjonen fikk massiv presseomtale og svært gode kritikker.

Produksjonen reiste deretter på en fire ukers turné til forskjellige eldresentre i Hedmark og Oppland i regi av Teater Innlandet. Ved eldresentrene ble også barnehagebarn i området invitert til å overvære forestillingen sammen med de eldre, slik at oppsetningen også fikk et element av kontakt over generasjonskløfter. Det ble også spilt noen åpne forestillinger på grendehus og forsamlingslokaler i de to fylkene i denne perioden.

Teater Innlandet solgte forestillinger for en rimelig penge til eldresentrene i de to fylkene. Teatret hadde også et samarbeid med Lions Club, som kjøpte forestillinger av teatret og ga dem videre i gave til eldresentrene. Produksjonen ble for teatret en døråpner inn til et eldre publikum, som vanligvis ikke selv oppsøker teatrets forestillinger.

Teatret bidro økonomisk med 500.000,- kroner til gjennomføring av turnéen, inklusive vanlig honorar etter tariff til deltakende skuespillere fra Teater Grimsborken. Alle inntekter fra billettsalg, gaver og samarbeidsavtaler med sponsorer tilfalt Teater Innlandet så lenge teatret hadde bruksretten til produksjonen, og teatret stod ansvarlig for praktisk tilrettelegging og gjennomføring av turnéer og forestillinger.

Produksjonen ble i 2013 og 2014 sendt på ytterligere to turnérunder til eldresentre i de to Innlandsfylkene. Teater Innlandet dekket alle produksjonskostnader i forbindelse med turnéene og betalte også for en assistent som denne gang fulgte produksjonen. Teater Grimsborken ble honorert etter faktura til Teater Innlandet, basert på antall forestillinger. Teater Innlandets samlede kostnader for disse turnéene beløp seg til 436.000,- kroner.

Teater Innlandet hadde ifølge samarbeidsavtalen mellom partene to års bruksrett til produksjonen etter premiere. På grunn av stor suksess og etterspørsel ble denne perioden forlenget til nærmere tre år. Etter siste turnérunde i Innlandsfylkene overtok så Teater Grimsborken alle eierrettigheter til produksjonen, og kunne selge den fritt utenfor Hedmark og Oppland.

Basert på oppsetningens svært positive anmeldelser og jublende mottakelse i Hedmark og Oppland kom det overraskende på Teater Grimsborken at Norsk Scenekunstbruk nå stilte spørsmål om produksjonens kvalitet var god nok til at den kunne tas opp i brukets system for landsdekkende skolesekk-produksjoner. Produksjonen ble til slutt likevel antatt, og Teater Grimsborken kunne legge ut på en omfattende DKS-turné.

Oppsetningen ble nå spilt hovedsakelig for elever fra 1. til 4. klasse i grunnskolen. For disse turnéene dekket DKS Teater Grimsborkens reiseutgifter. «Vesleblakken» hadde ved utgangen av 2016 spilt 346 forestillinger i Hedmark, Oppland, Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, Nordland, Buskerud og

Akershus. Teater Grimsborken melder at både skolenes fysiske forutsetninger for å spille teater, og deres holdning til gjestende teater, er sterkt varierende rundt om i landet.

Totalt antall personer som har sett oppsetningen er ikke talt opp, men et anslag på at 30.000 til 35.000 personer har sett produksjonen siden premieren synes rimelig.

Teater Grimsborken skryter i ettertid av Teater Innlandet som samarbeidspartner og mener at teater-sjefens erfaring fra både institusjonsteater og frittstående gruppe skal ha mye av æren for dette. Samarbeidet var preget av at de to teatrene var likeverdige samarbeidspartnere med respekt for hverandres kompetanse og arbeid. Teatret Grimsborken har derfor på sin omfattende turnévirk-somhet rundt om i landet vært svært nøye med å kreditere Teater Innlandets som samarbeids-partner, og håper Teater Grimsborken har vært gode ambassadører for både seg selv og Teater Innlandet der ute.

Teater Grimsborken gir uttrykk for at produksjonen «Vesleblakken» ikke kunne blitt realisert uten samarbeidet med Teater Innlandet, siden teatret selv ikke fikk uttelling på noen av sine søknader om produksjonsstøtte. Eksisterende ordninger som selvstendige grupper kan søke om produksjonsstøtte fra er få, og oppleves svært synkrone med hensyn til hva slags produksjoner og hvilke aktører som blir tildelt økonomisk støtte. Over tid er det en mager trøst for et frittstående teater at de beste produksjonene ofte oppstår når det er begrenset med ressurser.

Teater Innlandet fremhever at co-produksjoner med andre aktører er like viktige som teatrets egne produksjoner. Samarbeidsproduksjoner utgjør 50-60% av teatrets virksomhet i løpet av en sesong, og gir teatret økte ressurser og muligheter for økt aktivitet. Gode samarbeidspartnere gir også kunstneriske impulser og øker ofte teatrets publikumsgrunnlag i Hedmark og Oppland når produksjonene turnerer. Det er også viktig for teatret å vise at det gjennom samarbeid med lokale aktører bidrar til utvikling av regionens scenekunstlandskap.

### 3.4

#### «Fri»

##### Samarbeidsprosjekt mellom Nationalteatret og Goksøyr & Martens

Hvor mye kan du fortelle din mor før hun reiser seg opp og går?

Elin og hennes tenåringsdatter sitter og koser seg med kaffe og juice på en benk i parken. De har handlet til datterens konfirmasjon neste helg. Så kommer bestemor. Har hun kommet dem til unnsetning eller er dette øyeblikket hvor alt ødelegges? «Fri» er historien om en kvinne og hennes mor i en park. Et stykke om hva vi forteller hverandre og hva som forblir usagt.

\_ \*\_ \*\_ \*\_ \*\_ \*\_

*Nationalteatret* ble etablert i 1899. Teatret har tre spillscener i hovedbygning og en på Torshov-teatret. Teatret arrangerer den internasjonale Ibsenfestivalen hvert annet år. Det var i 2016 219 fast ansatte medarbeidere ved teatret, hvorav 80 i kunst- og kulturfaglige stillinger. Det ble presentert 1.084 forestillinger og arrangementer for et publikum på 274.529 personer.

Artistduoen *Goksøyr & Martens* ble etablert i 1997 av Toril Goksøyr og Camilla Martens. Gruppen gjør bruk av dokumentariske fremgangsmetoder og autentiske elementer i sine arbeider. På denne

måten kombinerer de teater og realisme. Duoen har et stort antall produksjoner å vise til siden oppstarten, og har opparbeidet seg solid erfaring med samarbeidsproduksjoner med forskjelligartede kunstinstitusjoner. Artistduoen har basisfinansiering fra Norsk Kulturråd ut 2019.

.\_\*\_\*\_\*\_\*\_.\_

Nationaltheatret og artistduoen Goksøy & Martens (G&M) samarbeidet for første gang rundt årtusenskiftet og har senere hatt flere samarbeidsproduksjoner. De to samarbeidspartnerne kjenner derfor godt til hverandres kompetanse, arbeidsmetodikk og kunstneriske ståsted. Partene har likevel ingen formell, langsiktig samarbeidsavtale, men finner sammen fra gang til gang, når forholdene ligger til rette for det. Samarbeidsproduksjonene oppstår gjerne ved at G&M presenterer en kunstnerisk ide for teatret, og G&M opplever at Nationaltheatret har stor tillit til duoens evne til konseptutvikling og prosjektgjennomføring. G&M gjennomfører for øvrig tilsvarende produksjonssamarbeid med for eksempel Det Norske Teatret og andre kunstinstitusjoner.

Produksjonen «Fri» hadde et totalbudsjett på i overkant av 3 millioner kroner. I tillegg til egne midler og bidrag fra Nationaltheatret mottok G&M økonomisk støtte fra ulike fond og bidragsytere. G&M oppsummerer i ettertid at store deler av produksjonsbudsjettet gikk med til honorering av 45 statister og innleie av stillastribuner for publikum.

For produksjonen «Fri» ble det bestemt at Goksøy & Martens skulle være hovedprodusent, med ansvar for alle økonomiske forhold, og for produksjonens kunstneriske og produksjonstekniske fremdrift. Duoen hadde alle opphavsrettighetene til produksjonen og var ansvarlig for alle avtaler og ansettelser som ikke gjaldt skuespillere eller andre ansatte fra Nationaltheatret.

Nationaltheatret betalte på sin side lønn for fem egne skuespillere som inngikk i produksjonen og beholdt arbeidsgiveransvaret for disse gjennom hele prøve- og spilleperioden. Teatret stilte videre til rådighet et produksjonsbidrag på 500.000,- kroner. Teatret utarbeidet og finansierte en kommunikasjons- og markedsføringspakke, i tråd med hva som er vanlig ved egenproduksjoner, og stod ansvarlig for salg av billetter gjennom sine systemer.

G&M forpliktet seg til å sørge for at Nationaltheatrets skuespillere jobbet innenfor gjeldende regelverk og tariffbestemmelser i hele produksjonsperioden. Denne bestemmelsen må ses i sammenheng med at partene fra tidligere samarbeid visste at et institusjonsteater og en frittstående gruppe ofte har forskjellig produksjonsrytme og ulike rutiner for arbeidstid. Gjensidig respekt for hverandres deltakelse og bidrag inn i en samarbeidsproduksjon må derfor innebære at det etableres en felles arbeidsrytme som gjelder for alle deltakende parter.

Det ble gjennomført et verksted på to-tre uker på Dramatikkers Hus før de ordinære prøvene startet opp. Valgt prøvested og spillested for produksjonen ble et utendørsareal på Akershus festning. Her ble stykkets park-atmosfære gjenskapt, og publikum ble plassert i høye stillaser rundt spilleflaten, slik at de betraktet skuespillere og hendelsesforløp ovenfra. Stillastribunene hadde en maksimal kapasitet på omkring 170 personer. Prøveperioden på Akershus festning gikk over åtte uker, og i all slags vær.

G&M lyktes med å få innpass ved Festspillene i Bergen med produksjonen «Fri». Premierer på produksjonen fant dermed sted i Nygårdsparken i Bergen under festspillene i mai 2015. Festspillene betalte duoen et produksjons- og forestillingshonorar, samt dekket reise og opphold for deltakende aktører i forbindelse med gjestespillet.

Etter to forestillinger i Bergen kom så produksjonen tilbake til Akershus, med Oslo-premiere 5. juni. Oppsetningen spilte i alt atten forestillinger i Oslo, for et estimert publikum på om lag 2 500 personer. Nationalteatret og G&M hadde avtalt en splitt på billettinntektene på 31% til teatret og 69% til G&M.

Nationalteatret gir uttrykk for at teatret kun inngår i produksjonssamarbeid med andre aktører der de mener at dette er kunstnerisk interessant. Teatret blir i slike sammenhenger stående som medansvarlig for kunstnerisk innhold og kvalitet, og må derfor vurdere både prosjekter og samarbeidspartnere i en helhetlig kontekst for sin virksomhet. Det har internt på teatret vist seg enklere å få aksept for produksjonssamarbeid når et samarbeid innebærer bruk av teatrets egne skuespillerressurser, kontra når de kunstneriske kreftene hentes eksternt. Produksjonssamarbeid representerer ofte også en kjærkommen utvidelse av det kunstneriske mangfoldet som tilbys teatrets publikum.

Nationalteatret anerkjenner at samarbeidsproduksjoner med andre aktører normalt innebærer en lavere produksjonskostnad for teatret enn om det i stedet skulle laget en full egenproduksjon. Det betyr at teatret har muligheter for å tilby flere produksjoner til sitt publikum innenfor årlig budsjett-rammer.

Teatret oppsummerer samarbeidet med G&M om «Fri» som en vellykket kunstnerisk samarbeidsproduksjon. Det var likevel utfordrende for mange av teatrets ansatte at produksjonen hadde en annen arbeidsmetodikk og produksjonsflyt enn det folk er vant til. At produksjonen ble prøvd opp og hadde spillested utenfor huset, og i friluft, forsterket disse utfordringene ytterligere for enkelte.

Artistduoen Goksøyr & Martens erkjenner at en omfattende produksjon som «Fri» aldri kunne ha blitt realisert om det ikke var for samarbeidet med et stort institusjonsteater. G&M er avhengig av et institusjonsteaters ressurser og infrastruktur for å kunne realisere slike prosjekter. Siden de to samarbeidspartnerne kjenner hverandre så godt fra før følte de også trygt for G&M å ha hele Nationalteatrets produksjonsapparat og organisasjon i ryggen gjennom hele prosessen.

G&M mener samarbeidet med teatret denne gang var mer løsrevet enn ved tidligere produksjoner. Samarbeidet fungerte godt og det skjer alltid mye kompetanseoverføring mellom partene i slike sammenhenger. G&M opplever ikke at ulik arbeidsdynamikk mellom partene var noe stort problem. Produksjonen ga etter deres mening et godt resultat for begge parter.

### 3.5 «Begynnelser»

#### Samarbeidsprosjekt mellom Trøndelag Teater og De Utvalgte

«Begynnelser» er en dødsreise bakover i tid. I dødsøyeblikket gjenopplever Terje situasjoner som på en eller annen måte har styrt hans livsbane. Bruddstykker fra hverdager som kan sees som et familiealbum med bilder som aldri ble fremkalt. Det handler om menneskets stadige forsøk på å bryte mønstre, om det å falle og reise seg igjen. Hvor frie er vi til å forme våre liv? I dødsøyeblikket er menneskets hjerneaktivitet på sitt mest intense.

«Begynnelser» kom i gang som et kunstnerisk samarbeidsprosjekt mellom Trøndelag Teater, De Utvalgte, Carl Frode Tiller og Motorpsycho. Tiller fikk frie tøyler til å skrive og teksten ble utgangs-



punkt for en gjensidig utveksling av ideer og impulser som påvirket og formet materialet fram mot et endelig manus. Motorpsycho skrev musikk til produksjonen parallelt med tekstens utvikling. Produksjonen er et resultat av en skapende prosess der bilder, musikk og tekst samspiller og går opp i noe større enn seg selv. «Begynnelser» er en oppsetning der det emosjonelle og stiliserte står side om side.

.\_\*\_\*\_\*\_\*\_.\_

*Trøndelag Teater* ble etablert i Trondheim 1937 og har i dag fem faste scener. Teatret har omkring 170 ansatte og spilte 542 forestillinger for et publikum på 99.434 personer i 2016. Teatret har egne verksteder for produksjon av kulisser, kostymer, parykker, rekvisitter etc.

*De Utvalgte* er et scenekunstkompani stiftet i Oslo i 1994. Kompaniet arbeider med samtidsteater, og deres produksjoner beveger seg i grenselandet mellom teater, billedkunst og performance. De skaper et særegent og mangefasettert uttrykk gjennom sammenstillingen av egenproduserte virkemidler som video, tekst, lyd og musikk. De Utvalgte har som de første i verden utviklet ny teknologi som tar i bruk 3D film som scenografi og narrativer. Kompaniet har siden 2014 mottatt basisfinansiering fra Norsk Kulturråd.

*Motorpsycho* ble etablert som rockeband i Trondheim i 1989. Musikken deres beskrives som en eksperimentell blanding av psykedelisk rock, vanlig rock, jazz, metall og punk. De er kjent for å lage variert musikk og varierer stil mellom plateutgivelsene. De har gitt ut rundt 30 langspillplater og turnert over hele verden. De har mottatt flere Spellemannspriser. De har også samarbeidet med Trondheimssolistene, Carte Blanche, Kammerkoret Aurum og mange av våre nye norske jazzstorerheter. De er nylig innlemmet i Rockheim Hall of Fame.

*Carl Frode Tiller* er forfatter fra Namsos, som debuterte med romanen «*Skråninga*» i 2001. Han mottok i 2007 både Brageprisen og Kritikerprisen for boken «*Innsirkling*», og ble også nominert til Nordisk Råds Kulturpris. Carl Frode Tillers romaner er solgt til 19 land. Han har også tidligere skrevet for teater.

.\_\*\_\*\_\*\_\*\_.\_

Teatersjef Kristian Seltun ved Trøndelag Teater tok høsten 2013 kontakt med scenekompaniet De Utvalgte med forespørsel om en samarbeidsproduksjon. De to partene kjente hverandre fra før, etter tidligere samarbeid på Black Box Teater i Oslo.

Utgangspunktet for samarbeidet var at De Utvalgte fikk stilt til rådighet den gamle scenen ved Trøndelag Teater for en produksjon i 2016. Teatret engasjerte formelt regissør Kari Holtan, videokunstner Boya Bøckman og skuespiller Thorbjørn Davidsen fra De Utvalgte på lønn til produksjonen. De Utvalgte ønsket egen dramaturg og kostymedesigner med i prosjektet for egen kostnad.

Stykkevalget var i utgangspunktet ikke bestemt, men Seltun var klar over at De Utvalgte er opptatt av forfatter Carl Frode Tiller. Tilsvarende var de to samarbeidspartnerne enige om at et musikalsk samarbeid med Motorpsycho ville være spennende. Både Tiller og Motorpsychos deltakelse i prosjektet ville styrke produksjonens kunstneriske bredde og den geografiske tilhørigheten til Trøndelag.

Tiller og Motorpsycho takket ja til deltakelse i produksjonen etter å ha blitt kjent med de andre deltakende partene, og fått presentert rammene for produksjonen. Formelt var de ikke en del av

samarbeidsprosjektet mellom Trøndelag Teater og De Utvalgte, men ansvarlige for sine respektive kunstneriske bidrag til produksjonen.

Med De Utvalgte, Tiller og Motorpsycho ombord i prosjektet startet en kunstnerisk utviklingsprosess som Trøndelag Teater fulgte tett med på gjennom en dramaturg fra teatret, men ellers ikke la seg opp i. Teatret stolte på at de tre skapende miljøene hver for seg og samlet ville utvikle et kunstnerisk konsept som teatret ville kunne stå inne for.

De Utvalgte, Tiller og Motorpsycho utviklet etter hvert en samarbeidsform og kunstnerisk utviklingsprosess som virket befordrende på alle miljøene. Gjennom ideutveksling, utprøving og eksperimentering ble det over tid utviklet et helhetlig konsept der tekst, musikk, video, regi, skuespill og scenekunstneriske virkemidler utfordret, styrket og utfylte hverandre på en særegen måte. Et viktig grep i produksjonen var beslutningen om at Motorpsycho skulle fremføre sin musikk live.

De Utvalgte har siden 2014 hatt basisfinansiering fra Norsk Kulturråd til sin virksomhet. I tillegg til Trøndelag Teaters engasjement av tre av gruppens medlemmer gjorde basisfinansieringen det økonomisk mulig for gruppen å planlegge og eksperimentere med produksjonen på et tidlig tidspunkt, sett opp mot realisering og premiere ved Trøndelag Teater først i 2016. Arbeidet med blant annet tekst, regi og videoproduksjon var et omfattende arbeid som gruppen ellers ikke ville ha kunnet påtatt seg.

Hele prøveperioden på åtte uker foregikk på Trøndelag Teater. Teatret stilte hele sin organisasjon til disposisjon for produksjonen, som om det var en egenproduksjon. Fire av teatrets skuespillere inn gikk i oppsetningen sammen med De Utvalgtes ene.

Møtet mellom Trøndelags Teaters organiserte produksjonsapparat og -systemer på den ene siden, og De Utvalgtes og Motorpsychos utforskende arbeidsmetodikk på den annen siden, skapte tidvis frustrasjon og fortvilelse i begge leire. Teatrets ansatte i ulike funksjoner var blant annet bekymret for produksjonens fremdrift, tidsforbruk, ressursbruk og endelige sluttresultat. De gjestende aktørene fant tidvis teatrets arbeidsmetodikk tungrodd, noe som kunne virke hemmende på kreativiteten. Gjestene opplevde likevel at det ikke sto på teatrets vilje til å vurdere alternative løsninger og metoder, men snarere at det institusjonelle rammeverket for driften gjorde dette vanskelig. De opplevde at teatersjefen prøvde å legge til rette på beste vis for produksjonen.

På generelt grunnlag mener Trøndelag Teater at det er stor variasjon i hvor stor grad gjestende grupper og enkeltkunstnere til teatret forstår husets produksjonslogikk, og om de dermed klarer å nyttiggjøre seg teatrets ressurser og kompetanse på en god måte. Teatret er seg bevisst et ansvar for å sørge for at kunstneriske gjester får best mulig informasjon om hvordan teatret fungerer, for at kommunikasjon og ressursutnyttelse skal bli bra i en samarbeidsproduksjon. Teatret er på den annen side opptatt av at gjestende kunstnere ikke må møte huset med en forutinntatt holdning om at system og struktur er ensbetydende med ukunstneriske prosesser. Det er viktig med gjensidig respekt for ulikt ståsted for samarbeidspartnerne, og at det blir tilrettelagt for at det kan skje kompetanseoverføring begge veier. Teatret mener at samarbeidsproduksjoner teatret deltar i stort sett lykkes med dette.

De Utvalgte gir uttrykk for at prøveperioden ved Trøndelag Teater i det store og hele var en god opplevelse, og at fordelene ved å kunne benytte teatrets kompetanse og ressurser var mange. Tidvis frustrasjon over ulik arbeidsmetodikk, og det de oppfattet som lite fleksibilitet fra teatrets side, end-

rer ikke et positivt helhetsbilde. Kompaniet tilkjenner at det var en lærerik prosess, med gjensidig ide- og kompetanseutveksling. De Utvalgte er klare på at denne produksjonen ikke kunne blitt realisert på noen annen måte enn gjennom den prosessen som ble benyttet.

De Utvalgte og Motorpsycho hadde tidligere ikke arbeidet sammen, men det viste seg allerede fra et svært tidlig tidspunkt i planleggingsprosessen at de to grupperingene hadde mye til felles i hvordan de arbeider fram et kunstnerisk resultat. Under prøveperioden på teatret ble det derfor enkelt å forene disse to partenes arbeidsmetodikk og kunstnerisk utviklingsprosess, noe begge opplevde som utviklende og motiverende. Begge grupperinger berømmer samtidig Trøndelag Teater for å ikke intervensere i deres respektive kunstneriske ansvar, og verdsetter den tilliten som teatret viste dem.

Premieren på «Begynnelser» fant sted på Trøndelag Teaters Gamle Scene i september 2016. Det ble spilt i alt 38 forestillinger for et publikum på 5.658 personer. Teatret mener oppsetningen trakk et nytt publikum i forhold til det som vanligvis oppsøker teatrets oppsetninger.

Det var flere tungtveiende årsaker til at oppsetningen ikke kunne tas på turné etter fullført spilleperiode ved Trøndelag Teater. Teatret bekostet likevel at oppsetningen våren 2017 gjennomførte et gjestespill med to forestillinger på Nationaltheatrets Hovedscene i forbindelse med Hedda-dagene. Ytterligere 1.300 personer overvar forestillingene der.

For Motorpsycho var det å spille live 38 kvelder på halvannen måned helt på tvers av hva bandet normalt praktiserer. Det var også nytt for bandet å ikke alene ha publikums oppmerksomhet og bare kunne konsentrere seg om egen musikkutfoldelse. Her måtte musikken tilpasses forhåndsbestemte cues og clicks, og hva som til enhver tid skjedde på scenen. Det var dermed bare tidvis rom for at bandet kunne improvisere musikalsk. Bandet opplevde dette som en ny og lærerik erfaring, som ga nyttige musikalske utfordringer. Det mener deltakelse i slik prosjekter både er med på å styrke deres musikalske image utad, og samtidig skaper litt positiv forvirring. Internt er det lærerikt for bandet å gå utenfor komfortsonen.

Trøndelag Teater honorerte Motorpsycho etter tariff for å ha skapt omkring to timer musikk og deltatt på prøver og forestillinger. Dette beløp seg totalt til omkring 800.000,- kroner. Bandet ønsket å dokumentere sin deltakelse i prosjektet og utga senere musikken på CD og DVD.

Trøndelag Teater dekket nødvendige produksjonskostnader under prøvetid og spilleperiode ved teatret. Totale kostnader beløp seg til kroner 3.360.000,-, mens teatret fikk billettinntekter på kroner 1.015.000,-. Tre personer fra De Utvalgte gikk på tariffert lønn eller honorar i perioden. For gjestespillet ved Nationaltheatret betalte Trøndelag Teater reisekostnader på 630.000,- kroner, og fikk en inntekt på kroner 264.000,-.

Carl Frode Tiller ble honorert etter ordinære satser for sitt tekstbidrag i prosjektet. Han har overfor De Utvalgte gitt uttrykk for at han opplevde arbeidet med produksjonen som lærerik. Han har senere hatt suksess med å gi ut teksten fra produksjonen i bokform.

Trøndelag Teater, De Utvalgte og Motorpsycho gir alle uttrykk for at de er stolte over produksjonen «Begynnelser». De Utvalgte og Mortorpsycho fremhever at det er viktig for dem begge å bevare sin egenart i slike samarbeidskonstellasjoner med ressurssterke aktører, og at samarbeidet må være preget av gjensidig respekt for hverandres kompetanse og forskjellighet. Det å bli trukket inn på et tidlig stadium av den kunstneriske utviklingsprosessen er avgjørende viktig for et godt sluttresultat.

På direkte spørsmål bekrefter både Trøndelag Teater, De Utvalgte og Mortorpsycho at de ville deltatt i et tilsvarende prosjekt på nytt. For Motorpsycho er det likevel viktig å produsere to-tre plater og konsertsystemer på egenhånd før de eventuelt igjen inngår i slike samarbeidsprosjekter.

Trøndelag Teater inngår gjerne i tilsvarende samarbeid igjen. Det vil for fremtiden fokusere enda sterkere på å avklare partenes forventninger og forskjelligartede struktur ved oppstarten av prosjektet. Teatret vil også søke å forbedre sin arbeidsmetodikk og pedagogiske tilrettelegging, for å sikre god fremdrift og ressursutnyttelse i slike samarbeidsprosjekter.

### 3.6 «Frosne sanger»

Samarbeidsprosjekt mellom Hålogaland Teater, Zero Visibility og Ibsen International. Co-produsert av Dansens Hus, La Briqueterie (Paris) og Arts Printing House (Vilnius).

Dypt inne i den globale frøbanken på Svalbard, i mørke og kulde, blir spiren til liv og mulighetene for en ny begynnelse oppbevart. Her lagrer verden sin fremtid. Dette scenarioet danner bakteppe for koreograf Ina Christel Johannessens produksjon av "Frosne sanger". Med en kombinasjon av scenografiske elementer, multimedia, lysdesign og nykomponert musikk skaper sju flotte dansere en opplevelse utenom det vanlige. Det handler om artenes overlevelse.

.\_\*.\_\*.\_\*.\_\*\_

*Hålogaland Teater* ble etablert i Tromsø i 1971, og har i dag to moderne teatersaler og en kaféscene. Teatret turnerer på femten faste spillesteder i Troms og Finnmark. Teatret viste 391 forestillinger i 2016, for et publikum på 63.313 personer, hvorav 15.547 på turné.

*Zero Visibility* ble etablert i 1996 og er i dag et av Norges mest anerkjente dansekompanier, ledet av koreograf Ina Christel Johannessen. Kompaniets produksjoner karakteriseres av fysiske bevegelser med stor energi, kombinert med poetiske og ofte teatrale elementer. Kompaniet turnerer i Norge og internasjonalt, og har siden 2009 mottatt basisfinansiering fra Norsk Kulturråd.

*Ibsen International* ble etablert i 2010 for å initiere internasjonalt samarbeid innen kunst og kultur gjennom dialog basert på transparens, toleranse og gjensidig respekt. Organisasjonen arbeider blant annet for å fremme møter mellom kunstnere med ulik bakgrunn, nasjonalitet og kunstform, med utgangspunkt i Henrik Ibsens dramatik og sentrale tematiske emner fra hans forfatterskap.

.\_\*.\_\*.\_\*.\_\*\_

Inger Buresund, den gang leder av Ibsen International, og Ina Christel Johannessen, leder av dansekompaniet Zero Visibility, kjenner hverandre godt fra tidligere og samarbeidet for noen år tilbake om aktiviteter i Kina og Hong Kong. De to snakket på et tidspunkt om mulighetene for å samprodusere en danseforestilling som kunne være tilgjengelig for et større publikum enn dans vanligvis er, uten å bli kommersiell i uttrykket. Inger Buresund introduserte ideen om en mulig samarbeidsproduksjon med tematisk utgangspunkt i frølageret på Svalbard.

Tanken om et produksjonssamarbeid mellom partene var fremdeles levende da Inger Buresund i 2015 overtok som teatersjef ved Hålogaland Teater. Da ble også teatret koblet inn som deltaker i et

mulig norsk trepartssamarbeid opp mot kinesiske kunstnere. Det ble valgt et prosjekt der Zero Visibility skulle samarbeide med noen kinesiske videokunstnere Ibsen International hadde kjennskap til fra tidligere, og tanken om en produksjon knyttet opp mot frølageret på Svalbard ble beholdt. Det ble gitt tilbud om at oppsetningen kunne produseres ved Hålogaland Teater, og at teatret også bidro med produksjonsmidler for å få samproduksjonen realisert. Fra da av var produksjonssamarbeidet bestemt.

Det ble lagt til grunn at produksjonen skulle gjennomføre workshops i Kina i løpet av prøveperioden. Ibsen International skulle stå for tilrettelegging og finansiering av norsk-kinesisk aktivitetsutveksling i prosjektet. Samproduksjonen «Frosne sanger» ble dermed en samproduksjon med tre likeverdige parter, med delt kunstnerisk ansvar mellom Zero Visibility og Hålogaland Teater.

I mars 2016 gjennomførte produksjonen en workshop i Beijing med dansere og produksjonspersonell fra Norge. Hensikten var å utforske produksjonens estetikk og videobruk opp mot kinesiske videokunstnere. Zero Visibility mener mye av det kunstneriske uttrykket for oppsetningen ble lagt i løpet av denne workshop-perioden. Produksjonen hadde også en «work in progress» visning for publikum. Ibsen International betalte reise og opphold for produksjonen i Kina.

I de påfølgende månedene ble det arbeidet på ulike fronter og nivåer i produksjonen. To komponister ble sendt til Svalbard for å få inspirasjon til å kreere passende musikk. Komponistene og en danser reiste senere tilbake til Beijing. I april 2017 ble det gjennomført en ny workshop og «work in progress» visning i Kina. Det ble gjort en ti dagers teknisk preproduksjon for uttesting av videobruk og teknikk ved Dansens Hus i Oslo, med deltakelse av teknikere fra Hålogaland Teater. Det ble endelig jobbet fem dager med produksjonen i residens hos Arts Printing House i Vilnius, der studio, opphold og Zero Visibilitys reiseutgifter ble dekket av vertskapet.

Produksjonen flyttet så inn ved Hålogaland Teater og hadde sine siste tre prøveuker der. Det ble raskt oppdaget store forskjeller i arbeidsrutiner, -metodikk og reguleringsbestemmelser mellom et frittstående kompani og et institusjonsteater. Dette skapte i utgangspunktet irritasjon og visse gnisninger. Litt etter litt klarte likevel partene å nærme seg hverandre og både teater og kompani melder i ettertid at samarbeidsklimaet ble veldig bra.

Zero Visibility skryter av teatrets dyktige tekniske stab og dens evne til å være imøtekommende og løsningsorientert. Hålogaland Teater melder på sin side at det var en lærerik prosess og at teatret ble inspirert av Zero Visibilitys glød og iver i sitt arbeid. Teatret ble på en positiv måte utfordret til å tenke litt nytt og annerledes. Med tanke på fremtidige samarbeidsproduksjoner har teatret merket seg viktigheten av å skape ekte eierskap til slike produksjoner blant egne ansatte, som om det var en egenproduksjon.

I tillegg til å stille produksjons- og prøvefasiliteter til disposisjon for produksjonen bidro Hålogaland Teater med to teknikere til preproduksjonen i Dansens Hus i Oslo. De stilte også med teknikere, inspisient og verksteder under prøve- og spilleperioden i Tromsø, samt utarbeidet og fulgte opp markedsføringsmateriell og -aktiviteter. Teatret bidro videre med en produksjonsstøtte på kroner 1.000.000,-, hvorav 300.000,- var øremerket til scenografiske materialer og honorar til scenograf. Teatret dekket også reiseutgifter til og fra Tromsø og overnattingsutgifter for ni personer fra Zero Visibility for prøve- og spilleperioden i Tromsø, til en verdi av totalt 315.000,- kroner.

Zero Visibility dekket på sin side honorarutgifter til produksjonsleder, koreograf, kostymedesigner, komponister, musikere, videodesigner og lysdesigner. Alle danserne ble betalt av kompaniet, som også dekket reise- og oppholdskostnader i forbindelse med prøver i Oslo. Zero Visibility bidro samlet med verdier tilsvarende omkring to millioner kroner.

Ibsen International bidro økonomisk med reise- og oppholdskostnader for Zero Visibilitys personell ved to preproduksjonsperioder i Kina. De dekket honorar til kinesiske videokunstnere og deres reise-, oppholds- og diettutgifter i Norge, samt honorar for tolketjenester, multimedia-design og deler av lønn til videotekniker. Totale utgifter dekket av Ibsen International er beregnet til i overkant av en million kroner.

I produksjonsfasen av «Frosne sanger» ved Hålogaland Teater fulgte teatersjefen produksjonens utvikling på nært hold, og var i løpende dialog med produksjonen om ulike kunstneriske spørsmål underveis. Teatersjef og kunstnerisk leder av Zero Visibility har stor tillit til hverandres vurderinger, og var enige om de kunstneriske valgene som ble gjort.

«Frosne sanger» hadde premiere ved Hålogaland Teater 7. september 2017. Det ble spilt i alt åtte forestillinger ved teatret, for et samlet publikum på 1 787 personer. Det er sjelden Hålogaland Teater tilbyr danseforestillinger til befolkningen i Tromsø, og teatret er uvant med salg og markedsføring mot et dansepublikum. Teatret er derfor godt fornøyd med et besøksbelegg på nærmere 60%. Teatret beholdt alle billettinntektene fra forestillingene.

Etter endt spilleperiode i Tromsø har Zero Visibility tatt over ansvaret for produksjonens videre liv. Oppsetningen har siden Tromsø blitt spilt to ganger under CODA-festivalen ved Dansens Hus i Oslo (632 personer), en forestilling under Dansefestival Barents i Hammerfest (148 personer) og en forestilling ved Kungsbacka Teater i Sverige (187 personer). Foreløpig siste forestilling var en forkortet versjon under feiringen av tiårsjubileet til frølageret på Svalbard i februar 2018, finansiert av Hålogaland Teater.

Produksjonen er for stor og krevende til at den kan reise på en ordinær turné. Det er derimot planlagt flere internasjonale gjestespill i perioden som kommer: Beograd og Brüssel i mars 2018, Wolfsburg, Paris og Ljubljana senere på året. Det arbeides også med å få til gjestespill i New York, Los Angeles, Shanghai og flere andre internasjonale storbyer.

Samarbeidspartnerne er samstemt fornøyde med samarbeidet om «Frosne sanger». Det var en stor og kompleks produksjon som ga utfordringer til alle deltakende parter. Samtidig ga produksjonen grunnlag for nyttig læring og kompetanseutveksling mellom partene, basert på gjensidig respekt og tillit til hverandres arbeidsutførelse.

Alle parter i samarbeidet understreker i ettertid viktigheten av å avklare partenes ulike forventninger til produksjonssamarbeidet på et tidlig tidspunkt, for å unngå senere misforståelser og konflikter. Det er også viktig å kunne balansere utførelsen av et felles kunstnerisk ansvar for produksjonens resultat.

## 3.7

## «1930 Diktatoren»

## Samarbeidsprosjekt mellom Rogaland Teater og Statsteatret

«1930 Diktatoren» er sjette produksjon i Statsteatrets prosjekt «1066-2066», der ti produksjoner over ti år er dedikert rettskrivingen av Norgeshistorien. I denne produksjonen er den mektige teatersjefen Sven Elvedal konkurs. Teatret skal stenges, venner og kollegaer skal kastes ut i håpløs arbeidsledighet. Kulden fra 30 tallets armod fester uvegerlig sitt iskalde grep om dem alle.

Men, vent! Inn fra venstre kommer den barmfagre Hilda Hendriksen. Med henne følger det penger, men også uhyre sterke føringer. Hun har skrevet en hyllest til den nye politiske stjernen på himmelen, en mann ved navn Quisling. Kunne teatret være interessert i å framføre denne hyllesten? Etter mye om og men, takker Elvedal ja. Og fra den dagen er helvete løs. Verken livet eller teatret blir noen gang det samme. Veien mot premieren blir en reise i frykt, fordommer, intriger og brutal maktkamp.

.\_\*.\_\*.\_\*.\_\*\_

*Rogaland Teater* ble etablert i 1947, med eget barne- og ungdomsteater fra 1957. I gjennomsnitt viser teatret årlig 400 - 500 forestillinger for et publikum på mellom 80 000 og 110 000. Rogaland Teater har omkring 100 ansatte, hvorav 24 årsverk er skuespillere. Teatret har egne verksteder som produserer alle kulisser, kostymer, parykker, osv.

*Statsteatret* består av teaterpersoner som vil spille sammen, og som har en samforståelse om hvilket teater de ønsker å lage. Teatret ønsker ifølge dem selv å være et «band» av teaterpersoner med felles preferanser. Et teater hvis medlemmer ved begynnelsen av hver produksjon har stemt instrumentet sitt i samme toneart. Og som, avhengig av hver produksjons materiale, kan spille og frembringe ønsket genre for nettopp denne produksjonen. Teatret lanserte i 2011 sitt store prosjekt «Norge 1066-2066». Ved å sammenstille fortid og nåtid er ønsket å skrive fortellingen om Norge på nytt, med utgangspunkt i viktige knutepunkt i vår historie. Prosjektet innebærer produksjon av ti oppsetninger på ti år.

.\_\*.\_\*.\_\*.\_\*\_

Statsteatret var i 2011 på jakt etter et samarbeidsteater til sitt «Norge 1066-2066» prosjekt. Teatersjef Arne Nøst ved Rogaland Teater nappet på invitasjonen, og tilbød å være samarbeidsteater for hele serien av produksjoner over de neste ti årene. Nøst og Yngve Sundvor i Statsteatret har kjent hverandre i en årrekke, og Nøst mente prosjektet ville passe godt inn i Rogaland Teaters kunstneriske profil i hans sjefsperiode.

Statsteatret og Rogaland Teater har samarbeidet om produksjonen av de fem første oppsetningene i «Norge 1066-2066»-serien. De to partnerne har over tid bygget opp svært gode relasjoner og kjennskap til hverandres arbeidsmetodikk. Det var følgelig et gitt utgangspunkt at produksjonen av «1930 Diktatoren» også skulle skje med de to samme samarbeidspartnerne.

En normal produksjon for Statsteatret har en total budsjettamme på 1,2 til 1,6 millioner kroner. Gruppen regner med en total prøvetid på omkring fire måneder fra fasen med utvikling av prosjektide, konsept og manus til premieren finner sted. Gruppen søker og får normalt produksjonsstøtte fra Norsk Kulturråd til sine produksjoner. For produksjonen «1930 Diktatoren» mottok den 800.000,-

kroner i slik støtte. Det anses som en stor fordel å ha en avtale om produksjonssamarbeid med et institusjonsteater når slike søknader skal vurderes i rådet. Statsteatret er mer forundret over at Norsk Kulturråd ikke i sterkere grad legger vekt på at produksjonene også blir spilt for et størst mulig publikum ved sin søknadsbehandling.

Produksjonsstøtten fra Norsk Kulturråd er imidlertid på langt nær tilstrekkelig til å lønne skuespillere og andre prosjektdeltakere gjennom hele prosjektperioden. For å få økonomien til å gå rundt er Statsteatret derfor avhengig av økonomisk støtte også fra andre, i form av penger eller i form av gratis varer og tjenester.

For «1930 Diktatoren» inngikk Statsteatret også en samarbeidsavtale med Nordland Teater, der teatret betalte lønn i prøve- og spilleperioden for en av sine skuespillere som var med i produksjonen. Gjenytelsen fra Statsteatrets side var at oppsetningen senere spilte 10-12 forestillinger ved Nordland Teater.

Statsteatret hadde også et samarbeid med Oslo Nye Teater, som ga gruppen verdifull tilgang til å spille omkring 10 forestillinger i Trikkehallen i Oslo. Oslo Nye Teater stod for og bekostet alle informasjons- og markedsføringsaktiviteter i forbindelse med forestillingene, mens Statsteatret måtte bære alle kostnader ved å åpne Trikkehallen for aktivitet. Billettinntektene ble delt 90/10 mellom Statsteatret og Oslo Nye Teater.

Endelig mottok Statsteatret økonomisk støtte fra stiftelsen Fritt Ord til denne produksjonen, samtidig som Yngve Sundvor fikk økonomisk skrivestøtte.

Rogaland Teater budsjetterer hvert år med at det skal yte økonomisk produksjonsstøtte til Statsteatrets årlige produksjon, i størrelsesorden 160.000 - 170.000,- kroner. Statsteatrets produksjoner har normalt fem til seks prøveuker ved Rogaland Teater. I denne perioden stiller teatret prøvelokaler til disposisjon og yter diverse gratis materialer og tjenester til produksjonen etter nærmere behov og avtale. Teatret stiller også leiligheter gratis til disposisjon for tilreisende i produksjonen, dersom deres egne leiligheter er tilgjengelige i den aktuelle perioden.

Statsteatret gir uttrykk for at det er viktig for dem å ha tilhørighet til et hus med faglig kompetanse og diskusjon, og at det å være del av et større faglig miljø og fellesskap i prøveperioden er essensielt for en god prosess. Produksjonen er avhengig av den strukturen et stort institusjonsteater kan tilby innen produksjon, markedsføring og andre fagfelt, noe som gir Statsteatret anledning til å konsentrere seg maksimalt om sin del av arbeidet, uten tanke på omkringliggende problemstillinger. Siden de to teatrene etter hvert kjenner hverandre svært godt vet alle parter hvilke personer som kan bidra med hvilken erfaring inn i produksjonen. Statsteatret styrer normalt all teknikk selv i produksjonen og ber kun sporadisk om assistanse fra Rogaland Teater på dette feltet.

Ikke alle av Statsteatrets produksjoner har premiere ved Rogaland Teater, men «1930 Diktatoren» hadde premiere i Teaterhallen og spilte ytterligere fem forestillinger, som del av Rogaland Teaters ordinære repertoar. Rogaland Teater stod for og bekostet alle salgs- og markedsføringsaktiviteter i forbindelse med spilleperioden, og ga Statsteatret en andel av sine billettinntekter fra forestillingene. Forestillingene trakk omkring 1.000 publikummere. Statsteatret har som følge av sin stadige tilstedeværelse i Stavanger opparbeidet seg en egen, fast tilhengerskare i byen.

Formelt har Statsteatret og Rogaland Teater delt kunstnerisk ansvar for produksjonen. Statsteatret melder at teatersjefen ved Rogaland Teater i praksis ikke legger seg opp i de kunstneriske valgene



som Statsteatret gjør. Samarbeidet er basert på gjensidig kunstnerisk tillit, utviklet over flere år. Statsteatret er seg likevel veldig bevisst at de i prøve- og spilleperioden ved Rogaland Teater er på besøk i en kunstnerisk arena som andre eier og styrer. Gruppen forsøker derfor bevisst å unngå å provosere Rogaland Teaters faste kunstneriske stab og skuespillere på en negativ måte.

Samarbeidet med Statsteatret er den eneste faste, langsiktige samarbeidskonstellasjonen Rogaland Teater har med en annen teateraktør. Samarbeidet vil strekke seg langt utover sittende teatersjefs åremålsperiode, til prosjektet «Norge 1066-2066» er fullført, og alle de ti planlagte produksjonene har hatt sin prøveperiode på huset.

Teatret gir uttrykk for at samarbeidet med Statsteatret selvsagt krever ressurser og plass i produksjonens prøveperiode, men at det tas høyde for dette i teatrets totale planleggingsarbeid. Teatret er klar på at samarbeidet er en stor berikelse til teatrets eget repertoar, og at teatret tilføres verdifull ekstra energi når Statsteatret er på huset. Samarbeidsrelasjonen anses også positivt stemningskappende og kulturskappende, og gir verdifull gjensidig kompetanseutveksling mellom partene.

Rogaland Teater får jevnlig henvendelser fra teatergrupper og andre med forespørsel om produksjonssamarbeid. Samarbeid med andre grupper er positivt for teatret i den forstand at det normalt betyr lavere produksjonskostnader for teatret sammenlignet med en ren egenproduksjon. Slike produksjoner er også med på å øke tilbudet til teatrets publikum.

Som oftest svarer teatret likevel nei til henvendelser om samarbeid. Dersom teatret skal inngå i slike mer sporadiske produksjonssamarbeid er det for det første en forutsetning fra teatrets side at kunstnerisk nivå på prosjekt og samarbeidende gruppe er på et akseptabelt nivå for teatret. Dernest må produksjonen bidra til økt kunstnerisk mangfold i teatrets repertoar, og endelig må teatret selvsagt ha tilgjengelige ressurser i form av plass, tid og folk til å gjennomføre produksjonen på en kvalitativt god måte.

Etter endt spilleperioden ved Rogaland Teater slapp teatret produksjonen «1930 Diktatoren» og overlot videre anvendelse av produksjonen til Statsteatret. Statsteatret tok på sin side oppsetningen på en to ukers turné i Lofoten og Helgeland, i samarbeid med Nordland Teater. Nordland Teater produserte scenografien til turnéen og stilte teknikere og lastebil til disposisjon for gruppen. Oppsetningen ble også vist 10-12 ganger ved Nordland Teater i Mo i Rana. For disse forestillingene ble billettinntektene delt 50/50 mellom disse to samarbeidspartnerne.

Produksjonen ble senere spilt i Trikkestallen i Oslo, i et samarbeid med Oslo Nye Teater. Oppsetningen har så langt spilt omlag 50-60 forestillinger totalt siden premieren.

## 4. Samarbeid og kompetansedeling på musikk- og operafeltet, eksempelstudie 2

### 4.1 Funn på tvers av musikk- og operainstitusjoner.

De tre institusjonene som er undersøkt i eksempelstudie 2 har klare grunnleggende likhetstrekk, men er samtidig svært forskjellige i størrelse, utforming og virksomhetsutøvelse. Dette gir grunnlag for å registrere noen fellesnevner for samarbeidsrelasjoner og kompetansedeling på tvers av institusjonene. Samtidig åpner ulikhetene for å illustrere hvilket mangfold av aktiviteter som eksisterer

mellom beslektede musikk institusjoner, og hvilke lokale tilpasninger som gjøres for at organisasjonene skal kunne fungere godt som toneangivende kulturinstitusjoner i eget nærmiljø.

BFO, NOSO og DNO&B har alle utstrakt samarbeid med andre profesjonelle enkeltkunstnere og grupperinger i utførelsen av det vi kan omtale som institusjonenes ordinære (konsert-, opera- og ballett-) kjernevirksomhet. Det er primært gjennom slike løpende samarbeid institusjonene utveksler fagkunnskap og kompetanse med andre aktører.

Denne kjernevirksomheten er likevel ikke spesielt undersøkt i studien. Studiens fokus har snarere vært å ta for seg disse kulturinstitusjonenes rolle som faglige kompetansemiljøer for andre aktører og virksomheter i eget nærmiljø og ellers, og se på hvordan samarbeid om ressurs- og kompetansedeling foregår i slike sammenhenger.

De tre institusjonene som eksempelstudien omfatter har svært forskjellig størrelse, uansett om man legger antall ansatte, budsjettstørrelse eller produksjonsvolum til grunn for en sammenligning dem imellom. Innenfor sitt geografiske virkeområde er alle likevel store profesjonelle kulturinstitusjoner og kunstutøvere, sammenlignet med andre aktører på kulturområdet.

Uavhengig av størrelse har alle de tre institusjonene mye kunnskap og kompetanse om den eller de kunststartene de utøver. De har som profesjonelle produsenter og formidlere tilhørende god kompetanse om kunstneriske produksjonsprosesser og formidlingsformer. Institusjonene har relativt sett store økonomiske, produksjonstekniske og administrative ressurser til rådighet for utøvelse av sin virksomhet. De holder til i gode fysiske fasiliteter, har veletablerte administrative rutiner og systemer, og solid erfaring som profesjonelle arbeidsgivere innen en bransje som mange opplever som utfordrende og komplisert. Endelig må det nevnes at institusjonene er deltakere i ulike nasjonale og internasjonale bransjenettverk og fora, som gir grunnlag for god oversikt og kunnskap om en stor og viktig del av kultursektorens utvikling og utfordringer.

Det er umulig å si noe presist og meningsfylt om hvilken verdi institusjonenes kompetanse- og kunnskapsdeling har for andre enkeltaktørers virksomhet og utvikling, og stedlig musikk-, opera- og ballettfelt som sådan. Det er likevel ikke særlig dristig å påstå at de tre undersøkte institusjonene, og deres tilsvarende søsterinstitusjoner blant norske orkestre, har en viktig posisjon som profesjonelle initiativ-, utviklings- og kompetansesentra innenfor sine kunstneriske fagområder.

Den kompetansen og de ressursene som opera- og musikk institusjonene besitter er det da også mange andre aktører innen kultursektoren som gjerne vil nyte godt av. Institusjonene opplever derfor et visst forventningspress fra sine omgivelser om å stille noen av sine verdifulle fortrinn til rådighet for andre, gjennom samarbeidsprosjekter og kompetansedeling.

### *Ulike samarbeidsarenaer.*

Det er mulig å foreta en form for kategorisering av institusjonenes kompetanseutveksling med andre aktører basert på forskjellige kjennetegn hos samarbeidspartnerne. Én slik kategori er andre profesjonelle kunst- og kulturaktører med offentlig økonomisk støtte. I denne kategorien finner vi for eksempel Festspillene i Bergen og Festspillene i Nord-Norge, Bergen Nasjonale Opera, Hålogaland Teater og Ultima-festivalen. Samarbeidene i denne kategorien er som oftest regelmessige og strekker seg over år.

Institusjonenes bidrag med ressurser og kompetanse overfor kulturaktørene i denne kategorien inngår i, eller ligger tett opp til, institusjonenes ordinære programmerings- og repertoarvirksomhet. Samarbeidspartnerne har gjerne delt ansvar for den kunstneriske utformingen av produksjoner, og stiller til rådighet for hverandre den kompetanse og de ressurser de har komparative fortrinn på. De undersøkte institusjonenes bidrag er i flere tilfeller helt avgjørende for at de respektive samarbeidspartneres virksomhet skal kunne gjennomføres som forutsatt. I andre tilfeller er samarbeidspartneres bidrag viktig for institusjonenes aktivitetsnivå og repertoarmessig mangfold.

En annen kategori av samarbeidsrelasjoner er mer frittstående grupperinger og ensembler som søker samarbeid om et enkeltstående prosjekt. Både profesjonelle aktører, semi-profesjonelle interessefellesskap og amatørgrupperinger faller inn i denne kategorien. Prosjektet det søkes samarbeid om kan eksempelvis dreie seg om en musikkinnspilling, en enkeltstående konsert, et enkeltstående produksjonssamarbeid, festivaldeltakelse eller annet. Ofte er musikk institusjonens kompetanse og ressurser også her helt avgjørende for at samarbeidspartneren i det hele tatt skal kunne få sitt planlagte prosjekt realisert.

De undersøkte musikk institusjonene har alle et omfattende samarbeid med ulike utviklingsmiljøer og utdanningsinstitusjoner. Universitetene i Tromsø, Bergen, Stavanger og Oslo er alle representanter for aktører i denne kategorien av samarbeidspartnere, sammen med eksempelvis Norges Musikkhøgskole, Barratt Due musikk institutt og Kunsthøyskolen i Oslo. Kommunale kulturskoler, Den kulturelle skolesekken, videregående skoler og en rekke organiserte utdanningsopplegg for barn og unge er også samarbeidspartnere som kan glede seg over vedvarende ressurs- og kompetansetilførsel fra institusjonenes side.

Etableringene av Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester og Nasjonalballetten UNG kan stå som to eksempler på at institusjonene også tar egne initiativ som skal bidra til opplæring og talentutvikling i sine kunstfag blant unge. I samarbeid med andre relevante fagmiljøer bidrar institusjonene med sin kompetanse og sine spesialtilpassede ressurser inn i slike satsinger, og følger tiltakene tett opp som en del av sin virksomhet overfor barn og ungdom. Deltakerne i slike talentutviklingsprogram utgjør også et potensielt rekrutteringsgrunnlag av utøvende kunstnere for institusjonene.

Institusjonenes bidrag med kompetanse og ressurser til utdanningsmiljøer og talentutviklingsprogrammer bidrar først og fremst til å styrke studentenes og det enkelte talents utviklingsmuligheter, gjennom tilbud om praktisk arbeidstrening og deltakelse i institusjonenes profesjonelle produksjoner. Bidragene er i tillegg med på å styrke kvaliteten i, og legitimiteten til, de forskjellige talentutviklingsprogrammene og utdanningsinstitusjonenes studieprogram.

Enkelte talentutviklingsprogrammer institusjonene deltar i er realisert med delfinansiering for en angitt periode fra eksterne samarbeidspartnere innen privat næringsliv og/eller private fond rettet mot kultursektoren. Samarbeidspartnere tilfører dermed kjærkommen ekstern finansiering til et offentlig finansierte kunstfelt, og muliggjør aktiviteter i institusjonen som ellers vanskelig kunne realiseres. Samtidig representerer slik ekstern finansiering en åpenbar sårbarhet som kan gi uheldige konsekvenser for unge talenter som har satset på sitt talent, dersom den eksterne finansieringen på et tidspunkt faller bort og tiltaket må innskrenkes eller legges ned.

De studerte institusjonenes initiativ og bidrag til ulike helse relaterte og sosiale tiltak synes å utgjøre en egen kategori av kompetansedeling som kultur institusjonene er opptatt av. Gjennom samarbeid med organisasjoner som Norske Kvinners Sanitetsforening, Røde Kors, Kirkens Bymisjon og lokale

helseforetak brukes musikk, sang og bevegelse som delementer i pasientbehandling eller som sosial adspredelse for utsatte grupper.

Mangfoldet i de tre institusjonenes engasjement som kompetansesentra og samarbeidspartnere er stort og heterogent. Det er dermed fristende å lansere «diverse samarbeidspartnere» som en femte kategori av aktører som nyter godt av institusjonenes kompetansedeling. Alle institusjonene rapporterer om en lang rekke henvendelser fra enkeltpersoner og grupperinger som ønsker institusjonenes deltakelse i en eller annen enkeltstående aktivitet eller et eller annet prosjekt relatert til deres virksomhet.

### Motivasjonsfaktorer.

De tre institusjonene i studien oppgir en rekke forskjellige begrunnelser og motiverende faktorer for hvorfor de ønsker å spille en aktiv rolle som kompetansesenter, mentor, initiativtaker og samarbeidspartner til kulturlivet i egen region og ellers.

Til tross for at institusjonene i sum er netto positive bidragsytere av ressurser til andre aktører gjennom ulike samarbeid oppgir informantene at tilførsel av økonomiske, kunstneriske og andre ressurser fra en samarbeidspartner likevel er en sterk motiverende faktor for å delta i forskjellige samarbeid. Produksjonssamarbeid med gjensidig ressurs- og kompetanseutveksling kan være med på å utvide virksomhetenes kunstneriske mangfold. Ved at produksjonskostnader kan fordeles på flere, og flere aktører bidrar med produksjonstilskudd, bidrar slike samarbeid også til å øke institusjonenes samlede aktivitetsnivå og publikumstilbud.

Institusjonene tilkjenner at de gjennom samarbeid med andre kan få et større og bredere publikumstilfang til sin virksomhet. Som forvaltere og utviklere av tradisjonsrike kunstformer er institusjonene stadig på jakt etter nye publikumssegmenter. Det er et særlig fokus på å trekke barn og ungdom til produksjoner med opera, ballett og symfonisk musikk. Samarbeid og kompetanseutveksling som har et yngre publikum som målgruppe er derfor spesielt attraktive for institusjonene.

At institusjonene også tilføres ny kunnskap gjennom erfarings- og kompetanseutveksling med andre aktører fremheves også som en motiverende faktor for å delta i, og invitere til, samarbeid med andre. Det er viktig for institusjonene å være aktive og relevante samfunnsaktører innenfor sine respektive fagfelt, og at de klarer å kommunisere med en raskt omskiftelig omverden. Noen informanter erkjenner at det ofte er i møte med mindre institusjonaliserte samarbeidspartnere at nyttig kunnskap om eksempelvis utviklingen av nye formidlings- og kommunikasjonsformer tilflyter organisasjonen. Alle slike positive innspill bidrar til utvikling av institusjonenes virksomhet, og styrker deres legitimitet som relevant samfunnsaktør.

Institusjonenes engasjement for å sikre knoppskyting gjennom forskjellige utdannings-, utviklings- og talentprogrammer er klart motivert av at institusjonene opplever det som en del av sitt samfunnsansvar å bidra til nyrekruttering innen egne fagfelt. DNO&B er landets eneste profesjonelle ballett- og operavirksomhet med kontinuerlig produksjon og formidling, og de to undersøkte orkestrene er de eneste profesjonelle symfoniorkestrene innen hvert sitt geografiske nedslagsfelt. De ønsker derfor å tilrettelegge best mulig for at talenter som ønsker å bli profesjonelle utøvere skal ha muligheter for det, som et viktig supplement til det arbeidet som utdanningsinstitusjonene gjør. Operasangere, ballettdansere og orkestermusikere er representanter for prestasjonsyrker på høyt nivå, og institu-

sjonenes aktive deltakelse i talentutviklingsprogrammer er derfor også en viktig investering fra virksomhetenes side for å sikre rekrutteringsgrunnlaget av fremtidige utøvere.

Det er ut fra samtaler med representanter for institusjonene grunnlag for å hevde at de tre institusjonene og deres medarbeidere er stolte av den virksomheten de bedriver, og de resultatene som følger av deres arbeid. Denne stoltheten gir i seg selv motivasjon til å dele sin kompetanse og begeistring med andre som bedriver tilsvarende eller relatert virksomhet, for å gi gode opplevelser og utfordre seg selv gjennom nye oppgaver.

De studerte institusjonene har også en oppriktig interesse av å bidra til at andre aktører i kulturlivet lykkes med sin kunstneriske virksomhet. Som store, hovedsakelig offentlig finansierte institusjoner tar de et utvidet samfunnsansvar gjennom å fungere som uoffisielle ressurs- og kompetansesentra for sine omgivelser. De finner det naturlig at de gjennom samarbeid, rådgiving, kompetansedeling, opplæringsvirksomhet og forskjellige initiativ bidrar til å utvikle og styrke interessen for viktige områder innen stedlig og nasjonal kultursektor.

### Samlede vurderinger.

Det er gjennom studien gitt et klart inntrykk av at institusjonene generelt er svært åpne for å vurdere deltakelse i ulike prosjekter hvor de kan bidra med kompetanse og ressurser til andre aktører. Av kapasitetshensyn, og fordi institusjonene må vurdere hver henvendelse opp mot egen ressursituasjon og eget formål, må de likevel ofte takke nei til enkeltstående samarbeidsprosjekter. Det synes å være en generell prioritering av mer langsiktige og forutsigbare samarbeidsrelasjoner i institusjonene, der gjensidig kompetanse- og ressursutveksling mellom parter som kjenner hverandre godt er sentrale faktorer.

Hvor store økonomiske og bemanningsmessige ressurser den enkelte institusjon stiller til rådighet gjennom samarbeidsprosjekter med andre aktører er ikke systematisk kartlagt i studien. Grensene mellom hvilke samarbeids- og utvekslingsprosjekter som inngår i institusjonenes kjernevirksomhet, og hvilke som anses som «tilleggsaktiviteter», er flytende og varierer mellom virksomhetene.

Det er likevel ingen tvil om at det investeres betydelige verdier i kompetanseutveksling og samarbeidsprosjekter fra institusjonenes side. Deres bidrag kommer oftest som tillegg til annen grunnfinansiering eller prosjektstøtte som andre aktører bringer inn i et prosjekt, og er slik med på å fullfinansiere et planlagt samarbeid. Betydningen og omfanget av institusjonenes bidrag til slike samarbeid er for utenforstående vanskelig å vurdere og beregne i hvert enkelt tilfelle.

NOSO har presentert et tallmateriale som gir et lite innblikk i hvilken størrelsesorden det totalt sett er snakk om gjennom en sesong for deres vedkommende. Tallene som presenteres under kapittel 4.3 nedenfor kan stå som indikatorer på hvilke verdier det er snakk om.

Studien har kun innhentet informasjon og synspunkter fra institusjonenes egne representanter. Det er dermed ikke undersøkt hva eksterne aktører og myndigheter mener om institusjonenes betydning som lokale kompetansesentra og initiativtakere. Det er likevel kjent fra andre sammenhenger at det i randsonen av store, statlig finansierte kulturinstitusjoner ofte eksisterer et bredt og aktivt lokalt kunst- og kulturmiljø innen samme bransje som institusjonen. Det synes derfor rimelig å anta at institusjonenes bevisste samvirke med andre aktører i deres omgivelser bidrar til dette fenomenet.

De tre omtalte institusjonenes rolle som kompetansesentra omtales fortløpende nedenfor. Beskrivelsene vil hver for seg og samlet gi et bilde av hvilket omfang kompetanseutvekslingen har, og hvilket mangfold av aktiviteter institusjonene er engasjert i. Det er rimelig å anta at også andre symfoniorkestre i landet har lignende samarbeidsrelasjoner innen sine geografiske nedslagsfelt.

## 4.2 *Bergen Filharmoniske Orkester (BFO)*

Bergen Filharmoniske Orkester (BFO) er en del av institusjonen Musikkelskapet Harmonien, som ble opprettet i 1765. Dette gjør orkesteret til et av verdens eldste. Foruten BFO inngår også Bergen Filharmoniske Kor, Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester (BFUng) og Digitalt Konserthus under Musikkelskapet Harmoniens organisatoriske paraply.

BFO er et nasjonalorkester med 101 musikere fra over 20 ulike nasjoner. Orkesteret nyter stor nasjonal og internasjonal anerkjennelse, blant annet takket være sine turnéer, innspillinger, bestillingsverk og generelt høye kunstneriske nivå på sine konserter.

BFO er en svært sentral permanent aktør i musikklivet i Bergen og Vestlandsregionen. Både i kraft av sin egen omfattende konsertvirksomhet, og som samarbeidspartner og støttespiller til en lang rekke andre musikk institusjoner og -prosjekter, utgjør BFO er musikkalsk kraftsenter som er svært viktig for byens og regionens kunst- og kulturliv.

Grunnmuren i orkesterets virksomhet er dets egen konsertsesong, med en til tre ukentlige konserter i Grieghallen, 25 uker i året. Orkesteret setter av fire til fem uker i året til innspilling av musikk for internasjonale plateselskap, og orkesteret er årlig på internasjonale turnéer i en til tre uker. På lik linje med andre norske symfoniorkestre samarbeider orkesteret med en lang rekke eksterne musikere, solister, dirigenter, komponister og andre kunstnere, norske så vel som utenlandske, i forbindelse med sin ordinære virksomhet.

BFO har et eget talentutviklingsprogram. De Unges Konsert for unge solister ble etablert allerede i 1938, og et program for unge dirigenter ble etablert i 2007. I forbindelse med BFO sitt 250-års jubileum i 2015 ble Bergen Filharmoniske Ungdomsorkester (BFUng) etablert. Orkesteret har full symfonisk besetning og består av de fremste ungdomsmusikerne fra hele Vestlandet. Orkesteret har månedlige samlinger i Grieghallen i Bergen, foruten hele prosjektuker foran større konserter. Orkesteret er et samarbeid mellom Griegakademiet, Institutt for musikk og dans ved Universitetet i Stavanger og Barratt Due musikk institutts avdeling i Bergen.

Ambisjonen for BFUng er å være et flaggskip blant ungdomssymfoniorkestrene i Norge og bidra til rekrutteringen til BFO og de norske symfoniorkestrene. Dette skjer gjennom et tett samarbeid med moderensemblet BFO, dets musikere og gjestende solister og dirigenter, samt de akademiske miljøene i Bergen og Stavanger. Satsingen har vært mulig som følge av støtte fra Talent Norge, Kavli-fondet, GC Rieber-fondene, Trond Mohn, Sparebankstiftelsen, Bergen Kommune og Hordaland fylkeskommune.

BFO etablert i jubileumsåret også den gratis strømmetjenesten Bergen PhiLive, med finansiell støtte fra Stiftelsen Kristian Gerhard Jebsen. Via tjenesten streamer BFO ti til tolv konserter årlig til et musikkinteressert publikum regionalt, nasjonalt og internasjonalt. Orkesteret bygger dessuten opp et

tilgjengelig bibliotek av streamede produksjoner. Gjennom samarbeid med internasjonale digitale plattformer nås et større internasjonalt publikum.

BFO har et eget formidlingsprogram, bl.a. i samarbeid med Den kulturelle skolesekken. Det gjennomføres over 150 klassebesøk, årlige konserter for alle elever på sjettestrinn i Bergen, familiekonserter og åpne dager i Grieghallen. BFO har egne introduksjonsprogram i Grieghallens foaje i forbindelse med sine konserter.

BFO har helt siden etableringen av Festspillene i Bergen i 1953 vært en viktig samarbeidspartner og bidragsyter til det årlige festspillprogrammet. BFO er også en fast og helt avgjørende samarbeidspartner til Bergen Nasjonale Opera (BNO). Samarbeidskonstellasjonen resulterer i sju til ti operaforestillinger i Grieghallen per år. BFOs bidrag i form av å stille orkester og andre ressurser til disposisjon for samarbeidet er betydelig. Årlig disponeres sju til ni av orkesterets produksjonsuker samlet til Festspillene i Bergen og Bergen Nasjonale Opera.

Bergen Filharmoniske Orkester har helt siden opprettelsen av Institutt for musikk ved universitetet i Bergen i 1995, Griegakademiet, hatt et faglig samarbeid med dette universitetsmiljøet.

BIT20 er et av Nordens ledende ensembler innen samtidsmusikk. Ensemblet ble etablert i 1989, ut fra et behov for å gi samtidsmusikken et løft i Bergen og Norge. Ensemblet er i dag en spydspiss nasjonalt og internasjonalt. De fleste av ensemblets 16 musikere er gruppeledere eller alternerende gruppeledere i BFO.

Bergen Filharmoniske Kor består av omkring 100 sangere og ble etablert som amatørkor allerede i 1919. Koret er en stadig viktigere ressurs for BFOs vokalsymfoniske produksjoner.

Musikkorganisasjonen Collegium Musicum ble etablert i Bergen i 1978. Blant organisasjonens cirka 100 musikere og korsangere er de fleste amatører, men med profesjonelle gruppeledere og instruktører. BFO samarbeider jevnlig med Collegium Musicums Kor om konsertvirksomhet.

Edvard Grieg Kor er et profesjonelt vokalensemble, etablert og eiet av Musikkelskapet Harmonien og Bergen Nasjonale Opera. Koret har åtte profesjonelle sangere og har siden starten vært en viktig samarbeidspartner både for Bergen Nasjonale opera og BFO. Koret har i tillegg regelmessige opptredener under de årlige Festspillene i Bergen. Korets repertoar spenner på tvers av sjangere. Koret deltar fast i tre til fem av BFOs konsertproduksjoner årlig, i alle BNOs operaproduksjoner, samt har egne a cappella konserter.

BFO samarbeider med Bergen Kulturskole om ulike aktiviteter og med Sogn og Fjordane og Hordaland fylkeskommune om årlige gjestespill og deltakelse på ulike lokale festivaler. Mer sporadisk samarbeider orkesteret med kulturaktører som Den Nationale Scene, Carte Blanche, Oseana Kulturhus og Bergen Kunstmuseum KODE.

BFO gjennomfører i samarbeid med Bergens Tidende to årlige ønskekonsserter/nyttårskonserter for publikum. Orkesteret samarbeider regelmessig også med Universitetet i Bergen om egne konserter for universitetets ansatte og studenter, samt gir kammerkonsserter i akademiske miljøer. Musikere fra orkesteret gir også årlige konserter rundt omkring i Bergen by, på kjøpesentra, sykehjem og andre steder hvor folk er samlet. Ikke minst de to årlige sommerkonsertene på Torgalmenningen, bekostet av Trond Mohn, samler et svært stort publikum. I samarbeid med Bergen Røde Kors har orkesteret et eget program for demente, som støttes økonomisk av Kavlifondet.

De samarbeidene som BFO i dag er jevnlig engasjert i er opparbeidet over tid, basert på felles interesser og tillit mellom samarbeidspartnerne. Mange av BFO sine samarbeid er i dag så inkorporert i orkesterets løpende ordinære virksomhet at de er med på å definere BFOs kunstneriske profil og identitet. Et tenkt plutselig bortfall av alle samarbeidprosjektene orkesteret er engasjert i ville derfor gi dramatiske utslag både i orkesterets mangfoldige virksomhetsgrunnlag, og for store deler av Bergens og regionens kulturliv.

BFOs ønske om å være en aktiv kulturaktør i sitt nærmiljø, og forutsigbar samarbeidspartner til andre kulturorganisasjoner i regionen, har flere begrunnelser. Via slike samarbeid når BFO ut til et større og til dels annerledes publikum enn det den ordinære ukentlige konsertvirksomheten gjør. Dette gir grunnlag for å bygge et nytt og mer mangfoldig publikum til orkesterets virksomhet, og motiverer til nye formidlingsformater og spillearenaer.

Gjennom ulike samarbeidskonstellasjoner bidrar orkesteret gjerne med høyt verdsatt kompetanse og erfaring inn i samarbeidsprosjekter med andre. Orkesteret på sin side er gjennom slike samarbeid også mottaker av kompetanse og kunstnerisk kapital som orkesteret anser som verdifull i sitt stadige arbeid med videreutvikling.

Orkesteret blir gjennom samarbeid med andre også tilført kjærkomne økonomiske midler som supplement til institusjonens direkte offentlige finansiering og egeninntekter. Dette er med på å styrke grunnlaget for å opprettholde et høyt aktivitetsnivå med et variert kunstnerisk repertoar. Det anslås at orkesteret årlig tilføres et sted mellom 15 og 20 millioner kroner fra ulike fond, sponsorer og samarbeidspartnere. Gjennom samarbeidsprosjekter er det gjerne også en fordeling av produksjonskostnader som kommer orkesteret til gode. Samtidig bidrar orkesteret med økonomiske og personellmessige ressurser til samarbeidspartnerne. Hvilke verdier slik utveksling av ressurser i et gitt samarbeidsprosjekt representerer for hver av partene er det ikke gjort beregninger på.

Som stor kulturaktør i regional og nasjonal sammenheng kjenner BFO også på at orkesteret har et samfunnsansvar for å bidra til at andre kulturaktører utvikles og lykkes med sin virksomhet, det være seg enkeltindivider så vel som organisasjoner. Gjennom kompetanseoverføring, tilrettelegging og ressursdeling ønsker orkesteret å bidra til talentutvikling, publikumsutvikling og regional samfunnsutvikling. Slike samarbeid gir også grunnlag for bedre utnyttelse av de samlede tilgjengelige menneskelige og økonomiske ressurser innen en helhetlig kultursektor i regionen.

I tillegg til de samarbeidsaktiviteter som Bergen Filharmoniske Orkester inngår i som organisatorisk enhet er ledelsen tilhenger av at orkesterets musikere og andre ansatte deltar i aktiviteter i sitt nærmiljø, som er med på å styrke og utvikle det lokale musikklivet. Ansatte er instruktører og dirigenter for kor, korps eller band, de underviser på Grieg Akademiet og er veiledere for Ungdoms-orkesteret. De driver privatundervisning av elever, de deltar på festivaler, kirkekonsserter og lokale musikkarrangementer, og de deltar i ulike kammergrupper. De ansatte representerer som enkeltpersoner dermed også en svært viktig ressurs for Bergen og regionens musikk- og kulturliv.



### 4.3 *Nordnorsk Opera og Symfoniorkester (NOSO)*

Nordnorsk Opera og Symfoniorkester ble etablert i 2009 og er verdens yngste og nordligste orkesterinstitusjon. Orkesteret spiller fast i Bodø og Tromsø, men har hele Nord-Norge og nordområdene som hjemmebane.

Orkesterets fast ansatte musikere i Bodø utgjør NOSO Sinfonietta, med en besetning på 15 musikere. NOSO Kammerorkester består av 21 ansatte musikere i Tromsø. Når besetningene i Bodø og Tromsø slås sammen utgjør de NOSO Symfoniorkester, som også kan bygges ut etter behov. NOSO Opera gjør en opera i større eller mindre format hvert år.

Nordnorsk Opera og Symfoniorkester har høy aktivitet på de nordnorske scenene, både i sine to hjembyer og på turnéer i landsdelen. I tillegg til å spille på hjemmebane gjør orkesteret internasjonale turnéer, som gir verdifull erfaring og inspirasjon til orkesteret, samtidig som det gir en unik mulighet til å markedsføre det eksotiske ved den arktiske tilhørigheten.

NOSO inngår i dag i en lang rekke regelmessige og mer sporadiske samarbeidskonstellasjoner med andre kulturaktører. Ledelsen oppgir at motivasjonen for å inngå slike samarbeid gjerne er at NOSO sine kunstneriske interesser sammenfaller med samarbeidspartnerens. Det kan også være at samarbeid inngås der andre interesser er sammenfallende for partene, f.eks. felles målgrupper.

Samarbeidene NOSO inngår i er gjerne knyttet til tidsavgrensede prosjekter. Samarbeid knyttet til konsert- og turneproduksjoner eller operaproduksjoner kan normalt vare mellom en til fire uker. Samarbeid om mentorprogram, talentutvikling, DKS-samarbeid, samarbeid med Talent Norge, Innovasjon Norge, ambassader og liknende går gjerne over en periode på fra seks måneder til et år.

NOSO har faste samarbeid hvert år eller annet hvert år med en rekke aktører innen ulike felt, og med ulike formål. De mest sentrale samarbeidspartnerne er Universitetet i Tromsø, Norges Musikkhøgskole, Nord Universitetet, Nordlysfestivalen, Festspillene i Nord-Norge, Nordland Musikkfestuke, Kulturskolen i Tromsø, Bodø Kulturskole, Musikklinjene i Bodø og Tromsø, Operaforeninga i Tromsø, WorldOpera, Den kulturelle skolesekken, Vokal Nord, Bodø Domkor, Opera Norge, Dansearena Nord, Nordnorsk Kunstmuseum, Hålogaland Teater, Talent Norge, Innovasjon Norge, Visit Svalbard, Visit Tromsø, Visit Bodø, Sparebank 1 Nord-Norge, Pia Ballettstudio og Olympiatoppen.

NOSOs bidrag i de regelmessige samarbeidene varierer fra fulle produksjoner med produksjonspersonell, musikere og markedsføringsressurser, til at orkesteret har en mer konsultativ rolle i form av undervisningsopplegg, rådgivning, jurydeltakelse, foredrag og deltakelse i arbeidsgrupper.

I mer sporadiske samarbeid kan det eksempelvis være snakk om sjangerkryssende prosjekter med band eller grupper, hvor det gjennomføres innspilling og påfølgende konserter og festivaldeltakelse. Det kan også være tidsbegrensede samarbeid i prosjekter, for eksempel med Opera Bergen og Festspillene i Bergen om «Barbereren i Sevilla».

Omfanget av de sporadiske samarbeid som NOSO deltar i er blitt redusert de siste årene. Dette skyldes i hovedsak at NOSO ønsker å være en forutsigbar samarbeidspartner. Orkesteret har derfor formalisert samarbeidene med andre aktører og jobbet frem prosjekter som gjennomføres på årlig, fast basis. Samarbeidsprosjektene kan dermed forankres i egne og samarbeidspartnerens regelmessige årshjul, i form av eksempelvis årlige førjulsballetter, fyrverkerikonserter, Operagalla og annet.

Til tross for at NOSO ønsker å være åpen for ulike kunstneriske samarbeid med andre aktører hender det at forutsetningene for å få til slike samarbeid ikke er til stede. Det kan skyldes at partene er uenige om hvilke kunstneriske valg og visjoner som skal legges til grunn for samarbeidet. Det kan være at det kunstneriske nivået er for ujevnt mellom potensielle partnere, og det kan være for stor avstand mellom partenes grunnleggende verdigrunnlag for egen virksomhet eller det prosjektet de var tiltenkt å samarbeide om. Endelig oppstår det av og til situasjoner der partenes ulike forventninger til økonomiske og avtalemessige forhold ikke lar seg forene.

NOSO sitt direkte økonomiske bidrag til de forskjellige samarbeidsprosjektene fremgår av hvert enkelt prosjekt i institusjonens prosjektrengskaper. Her fremkommer likevel ikke organisasjonens bidrag i form av lønn og sosiale kostnader til fast ansatte medarbeidere. Dette er kostnader som kan utgjøre en stor andel av NOSOs samlede bidrag til et prosjekt.

Samarbeidsprosjekter utgjør en vesentlig del av orkesterets samlede virksomhet på årsbasis. NOSO har på oppfordring gjort et anslag over hvor mange arbeidstimer institusjonen samlet har brukt på forskjellige samarbeidsproduksjoner og arrangementer for årene 2016 og 2017, og hva som er planlagt for 2018. Organisasjonen anslår at mellom 77 000 og 79 500 arbeidstimer hvert år medgår til slike samarbeidsproduksjoner, tilsvarende 41 til 43 årsverk.

For en rekke samarbeidsprosjekter om symfoni- og operaproduksjoner vil NOSO måtte forsterke eget orkester med frilansere. I 2017 tilsvarte slik innleie totalt 25 900 timer eller 14 årsverk, som kommer i tillegg til medgått tid for egne ansatte medarbeidere. NOSO sin deltakelse med 14 musikere i samarbeidsproduksjonen «Sound of music» med Hålogaland Teater over en periode på tre måneder i 2017 utgjorde eksempelvis alene 3,5 årsverk.

NOSO oppgir at institusjonen i 2016 brukte 18,4 millioner kroner i direkte produksjonskostnader til samarbeidsprosjekter. Tilsvarende tall for 2017 er 22 millioner, mens det for 2018 er budsjettet med totalt 19 millioner kroner. Tallmaterialet inkluderer lønn til innleide solister, dirigenter, vikarer og frilansere til prosjektene, mens fastlønn til orkesterets medarbeidere ikke er inkludert. Institusjonen anslår at dersom den andelen av fastlønnskostnadene som går til samarbeidsprosjekter skal inkluderes i regnestykkene vil totalkostnader for 2016 beløpe seg til 46,8 millioner kroner og for 2017 til 51 millioner. Budsjettet for 2018 tilsier samlede kostnader til samarbeidsproduksjoner på 49 millioner kroner. Det anslås at institusjonen også benytter 50-75% av sine ressurser til stabsfunksjoner, administrasjon og kommunikasjon/markedsføring til samarbeidsprosjekter årlig.

I noen av samarbeidsproduksjonene som NOSO deltar i mottar institusjonen en fast økonomisk godtgjørelse fra samarbeidspartner(ne). Beløpet kan være ment å dekke institusjonens påløpte kostnader i forbindelse med samarbeidet, være honorar for utført arbeid og/eller utgjøre en nærmere avtalt nøkkel for fordeling av billettinntekter, eller andre former for inntekter som prosjektet genererer. Slik godtgjørelse er likevel av begrenset omfang og NOSO mener at i kun ett til to prosjekter hvert år får institusjonen dekket sine faktiske utgifter til prosjektdeltakelsen. Samlet utgjør økonomiske tilskudd fra samarbeidspartnere fra tre til seks millioner kroner årlig de siste tre årene.

Samarbeid og kompetansedeling er en svært viktig funksjonell delstrategi i NOSO, begrunnet i orkesterets samfunnsoppdrag og sterke ønske om å være relevant for andre aktører. Som den største profesjonelle kulturaktøren i landsdelen er det som regel NOSO som bidrar sterkest med ressurser

inn i ulike samarbeidskonstellasjoner, i form av økonomiske ressurser, personellressurser, produksjonsressurser, markedsføringsarbeid og/eller kompetanseoverføring.

Orkesterets utbytte av slike samarbeid med andre aktører vurderes likevel som verdifullt, i form av at NOSO kan øke sin repertoarmessige kunnskap og knytte flere interessenter og kontakter til sin virksomhet. Institusjonens publikumsgrunnlag kan også bli styrket og utvidet. Endelig vil gode samarbeidsproduksjoner også kunne bidra til å heve institusjonens ambisjoner og kunstneriske nivå.

#### 4.4 *Den Norske Opera & Ballett (DNO&B)*

Den Norske Opera ble grunnlagt i 1957, med Kirsten Flagstad som institusjonens første operasjef. Fra 2008 endret institusjonen navn til Den Norske Opera & Ballett (DNO&B), i forbindelse med at institusjonen flyttet fra Folketeaterbygningen på Youngstorget til Bjørvika i Oslo. Fra samme tidspunkt ble opera og ballett erklært likestilte kunstformer i institusjonen. Organisasjonen er på kunstnerisk side inndelt i hovedområdene Nasjonalballetten, Nasjonaloperaen og Operaorkesteret.

DNO&B har i dag omkring 600 årsverk innen 40 ulike yrkesgrupperinger. Institusjonen fremførte i 2016 totalt 385 forestillinger og konserter for et publikum på 319 000 personer. Tallene inkluderer institusjonens turnévirksomhet.

Den Norske Opera & Ballett driver en svært omfattende og komplisert virksomhet som er krevende å beskrive fullt ut. Institusjonen presenterer hvert år et sammensatt repertoar innen opera og ballett, som er en bevisst blanding av egenproduserte produksjoner, co-produksjoner, leieproduksjoner og gjestespill fra inn- og utland. Nesten alle DNO&Bs produksjoner innebærer en eller annen form for kunstnerisk samarbeid med andre kulturaktører, det være seg i form av enkeltstående dirigenter, koreografer, instruktører, solister eller musikere, eller i form av organisatoriske samarbeid med andre ensembler, institusjoner og grupperinger, nasjonalt og internasjonalt.

Denne eksempelstudien har likevel ikke fokus på å beskrive den kunnskaps- og kompetanseutveksling som foregår mellom samarbeidspartnere gjennom slike ordinære, kunstneriske produksjonssamarbeid. Til det er omfang, mangfold og kompleksitet i materialet for omfattende. Fokuset for studien rettes mot å beskrive hvilke ressurs- og kompetansedelende samarbeid DNO&B deltar i, utover den rent repertoarmessige programmeringen. DNO&B deltar i en lang rekke sporadiske og mer regelmessige samarbeidsprosjekter som ikke alltid er like synlige for omverdenen.

Innen ballettdelen av DNO&Bs virksomhet samarbeider Nasjonalballetten med Alan Øyen og Jo Strømgren som huskoreografer. Samtidig tilbyr Nasjonalballetten de to kunstnerne egne ensembler tilhold i institusjonens lokaler ved å presentere produksjonene som en del av Nasjonalballettens repertoar, og samtidig stille til rådighet prøvelokaler, utstyr etc. i tilgjengelige periode, dersom kompaniene har behov for det. Fra tid til annen gjennomføres co-produksjoner mellom de to selvstendige gruppene og DNO&B. Tilsvarende tilbyr DNO&B mulighet for prøvelokaler for breakdansere fra King Wings Crew, når disse ikke er i bruk av Nasjonalballetten selv.

Når Nasjonalballetten legger repertoar for sin Scene 2 er de regionale kompaniene blant dem som inviteres til gjestespill på scenen med sine produksjoner. Dette gir frittstående kompanier en gyllen mulighet for å få vist sine produksjoner i hovedstaden på en profesjonell måte. Modellen for gjestespillene vil variere i forhold til det enkelte kompani. DNO&B stiller lokaler og fasiliteter til rådighet også for Oslo International Dance Festival - CODA-festivalen hvert annet år.

Høsten 2015 ble Nasjonalballetten UNG etablert ved DNO&B, i et samarbeid med Talent Norge AS, Sparebankstiftelsen DnB, skipsreder Tom Wilhelmsens stiftelse, Norsk Tipping og Scatec. Nasjonalballetten UNG består av en grunnstamme på tolv norske og utenlandske talenter mellom 17 og 23 år. Målsettingen er å samle noen av de beste danserne i Norge og verden for øvrig under DNO&Bs tak, hvor de får hjelp til å utvikle sitt kunstneriske talent og bygge grunnlaget for en profesjonell karriere. Prosjektet kan vise til gode resultater og er sikret finansiering fram til 2020.

DNO&Bs ballettskole har i dag omkring 120 elever i alderen 6 til 16 år. Undervisningen foregår for det meste på ettermiddags- og kveldstid, men institusjonen har også et samarbeid med Ruseløkka Skole og Utdanningsetaten i Oslo om trening i skoletiden for ungdomstrinnet. Ballettskolens barn deltar i DNO&Bs ordinære opera- og ballettproduksjoner, og har også egne produksjoner.

Nasjonaloperaens barnekor teller omkring 70 barn i alderen 6 til 17 år. Barna undervises ukentlig i sang, drama og bevegelse. Koret deltar i DNO&Bs ordinære opera- og ballettproduksjoner og har også egne produksjoner og konserter. Barnekoret gjennomfører to pedagogiske prosjekter hvert år, i samarbeid med Barratt Due musikk institutt eller andre aktører.

Når Nasjonalballetten eller Nasjonalballetten UNG er på turné inngår de gjerne et samarbeid med lokale ballettskoler om workshops, klasser og, i enkelte tilfeller, et skreddersydd publikumsprogram, der lokale aktører får stå på samme scene som Nasjonalballettens dansere. Det anses viktig for DNO&B sitt omdømme og legitimitet at det knyttes slike lokale forbindelser, og erfaringene er at deltakerne i slike opplegg blir motiverte og inspirerte for fortsatt satsing på dans. Nasjonalballetten forsøker også å strekke seg langt ved forespørsler fra lokale ballettskoler om lån av dansere til lokale oppsetninger av for eksempel «Nøtteknekkeren» eller andre klassikere.

Når Nasjonaloperaen gjester ved andre operascener i Norge gjør de ofte en egen variant av produksjonen som kan tilpasses besøksstedenes fasiliteter. Gjestespillene kombineres gjerne med ulike former for opplæring og pedagogiske opplegg for stedlige sangere, og lokale kor deltar ofte i produksjonen. Nasjonaloperaen har et spesielt nært forhold til scenene i Harstad, Narvik, Lillehammer og Sandefjord.

For å knytte ytterligere kontakt til lokale ballettskoler har Nasjonalballetten nylig iverksatt et pilotprosjekt med streaming av treningsopplegg til lokale ballettskoler over hele landet. Sommeren 2018 vil virksomheten dessuten invitere klassiske ballettdansere fra hele landet til sommerkurs. Dansere i alderen 14 til 18 år skal delta på kurset sammen med sine lokale lærere. Lærerne skal kurses spesielt i helse- og skadeforebyggende tiltak, mens danserne skal kurses sammen med dansere fra Nasjonalballetten UNG og Nasjonalballettens egne dansere.

Nasjonalballetten samarbeider med Kunsthøgskolen i Oslo (KHiO) gjennom at studenter i annen og tredje klasse derfra deltar i store klassiske produksjoner ved DNO&B. Det er viktig at studentene som inngår i produksjonene ikke erstatter norske profesjonelle dansere, men snarere kommer i stedet for lavere rangerte dansere fra utlandet. Nasjonalballettens assisterende ballettsjefer og ballettmestere underviser for øvrig ukentlig gratis på KHiO, betalt av DNO&B.

Nasjonaloperaen har samarbeid med KHiO om studentproduksjoner på Scene 2, der DNO&B stiller med teknisk og annen assistanse. Institusjonen har ikke noe kunstnerisk ansvar for produksjonen, men er rådgivere for oppsetningen på forespørsel. Nasjonaloperaen har også et treårig samarbeid med Universitetet i Oslo, der 25 studenter har fulgt arbeidet med en produksjon ved DNO&B over en

uke. Det er også gjennomført flere felles åpne seminarer med inviterte norske og utenlandske foredragsholdere. Senest ble det i januar i år gjennomført et tre timers seminar i samarbeid med UiO om produksjonen «Norma». Mer enn 100 personer deltok på seminaret; pressefolk, kritikere, forskere på ulike fagfelt og interesserte publikummere. Det er planlagt et nytt åpent seminar i april, denne gang i samarbeid med Norsk Komponistforening, Norges Musikkhøgskole og Institutt for musikkvitenskap ved Universitetet i Oslo.

I forbindelse med Oslo Operafestival får Opera til Folket låne Scene 2, og DNO&B stiller med teknisk og annen assistanse i forbindelse med forestillingene. DNO&B har ikke noe kunstnerisk ansvar for hva som blir presentert under festivalen, men prøver å påvirke at programmet ikke kolliderer med Nasjonaloperaens eget planlagte repertoar. Ultimafestivalen har også egen avtale om bruk av Scene 2. Her diskuterer samarbeidspartnerne også hvilket program som skal realiseres, slik av Nasjonaloperaen har et delansvar for produksjonene.

Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen benytter ofte norske frilanskunstnere som tilskudd til egne ensembler der dette er egnet.

Den Norske Opera & Ballett har et langsiktig samarbeid med Olympiatoppen. Sammen med dem og blant andre NRK, Snøhetta, Talent Norge, Smart Innovasjon og flere andre deltar institusjonen i prosjektet *Prestasjonsklyngen*, for utvikling av prestasjonskultur i organisasjonene. Det arrangeres årlige konferanser for kunnskapsdeling og aktiviteter knyttet til prestasjonskulturer og medisinske problemstillinger for toptrente utøvere. Den årlige prestasjonskonferansen arrangeres i DNO&B.

Nasjonaloperaen har avtale om en årlig transmisjon av en av sine produksjoner i NRK. I tillegg kommer samarbeidet med NRK om Dronning Sonja Internasjonale Musikkonkurranse hvert annet år.

DNO&B er også medlem av den internasjonale ordningen OperaVision, som innebærer at institusjonen tilrettelegger for å kunne streame én produksjon hvert år. Bak storsatsningen OperaVision står 30 operahus og festivaler fra 18 land, inkludert DNO&B. Ordningen driftes av paraplyorganisasjonen Opera Europa og tilbyr et vell av ressurser, fra dybdeartikler og bak-scenen-filmer til intervjuer med store kunstnere. Plattformen vil også ha innhold spesielt rettet mot barn, unge, deres foreldre og lærere.

Begge disse samarbeidene er ledd i DNO&B sitt strategiske arbeid med å gjøre opera mer tilgjengelig for et større publikum.

Nasjonalballetten har de seneste årene opparbeidet seg god kompetanse om å gjennomføre gjestespill internasjonalt, og deler sin kunnskap om dette med andre kunstinstitusjoner som Nationaltheatret, Det Norske Teater, Oslo-Filharmonien og andre. Disse institusjonene har også noe produksjonssamarbeid, og deltar på hverandres festivaler og liknende. Både Nasjonalballetten og Nasjonaloperaen samarbeider med Riksteatret om turnévirksomhet.

Det drives et prosjekt med dans på helseinstitusjoner i området, med tanke på pasienter med Parkinsons sykdom og Alzheimer. Dansere fra Nasjonalballetten besøker helseinstitusjonene og viser ulike trinn for pasientene. Pasienter er også blitt invitert til å overvære en generalprøve ved DNO&B. Som et sosialt tiltak arrangerer også Nasjonalballetten en drømmedag på huset for syke barn, i samarbeid med Norske Kvinners Sanitetsforening.

DNO&B er gjennom Nasjonaloperaen medlem av foreningen Opera Norge, et nettverk for atten operaproduserende institusjoner i Norge. Nasjonaloperaen er ressurs- og kompetansesenter for samarbeidet og betaler for nettverkets sekretærfunksjon.

*Scenerommet* er betegnelsen på DNO&Bs ressurs- og kompetansesenter for scene, opera-, ballett- og konsertproduksjon i Norge. Formålet med *Scenerommet* er å bistå med kompetanse og utstyr til produksjonsmiljøene i Norge. DNO&B kan stille med fagpersonell til rådgivning, kurs og workshops på ulike områder, og leier ut teknisk utstyr, kostymer, rekvisitter, noter og scenografi. Ved ledig kapasitet kan andre aktører også leie prøvefasiliteter på huset. *Scenerommet* drives til selvkost.

Utenfor ordningen med *Scenerommet* har Operaorkesteret en egen positiv holdning til å leie ut ekstra instrumenter og musikkutstyr til kolleger i andre orkestre. Orkesterets ledelse er også villig innstilt til utlån av instrumenter og utstyr til utdanningsinstitusjoner, festivaler og spel på prosjektbasis, når utstyrt ikke benyttes av orkesteret selv.

I enkeltstående, sjeldne tilfeller leier teknisk avdeling ved DNO&B ut kostymer og teknisk utstyr til kommersiell bruk og andre institusjoner. Avdelingen er imidlertid mer aktiv i forhold til å tilby spesielle håndverkstjenester til andre institusjoner og aktører med behov for slike. Den har spesialkompetanse og spesialutstyr som få andre aktører besitter. Organisasjonen utnytter her sin restkapasitet og får betalt etter markedspris for sine tjenester.

De tekniske fagene ved DNO&B samarbeider med NAV om å ta inn korttidsansatte som blir fulgt opp med tanke på å komme tilbake til arbeidslivet. Gjestene gis verdifull praksis i virksomheten og samarbeidet med NAV kan vise til en rekke gode resultater de siste årene. Flere tekniske fagområder tar også jevnlig imot utplasseringselever som skal ha jobbtrening og praksis i ulike tekniske fag.

Tekniske faggrupper ved DNO&B samarbeider også aktivt med Arbeidstilsynet om uttesting av for eksempel bruk av scenerøyk og e-sigaretter på scenen, eller hvilke bestemmelser som bør gjelde for hviletid for barn som deltar i produksjoner. Kunnskapen DNO&B opparbeider seg om slike forhold deles gjerne med andre teatre og institusjoner med tilsvarende problemstillinger, og virksomheten bruker mye ressurser på å utarbeide manualer og veiledninger for slike spesialfelt. Slik dokumentasjon gjøres tilgjengelig for andre.

*Prøverommet* er en landsdekkende læringsarena for kostymefaget, med kurs, seminarer, hospiteringsordninger, nettverksbygging, erfaringsutveksling og samarbeid som sentrale oppgaver. *Prøverommet* koordineres av DNO&B. Ordningen skal blant annet bidra til å dekke behovet for etter- og videreutdanning innen kostymefaget i Norge, bidra til opplæring av nyansatte, utvikle pedagogisk kompetanse for veileder og instruktører ved teatrene, og skape møteplass og nettverk for faglige diskusjoner mellom kolleger.

Den Norske Opera & Ballett har en omfattende formidlingsvirksomhet overfor publikum og besøkende. Gjennom publikumsmøter, premieresamtaler, opplæringstilbud, samtaler, foredrag, verksteder, introduksjoner, seminarer og omvisninger driver institusjonen et omfattende kompetanseformidlingsarbeid om egen virksomhet, og de kunstformene institusjonen representerer. Organisasjonen har et eget formidlingssenter i tilknytning til publikumsområdet i huset. DNO&B har også etablert ulike ordninger for kompetansespredning i samarbeid med universiteter og høyskoler, og har tiltak spesielt rettet mot unge voksne i alderen 18 til 30 år.

Barnehager, skoleklasser og ungdom er spesielle målgrupper for DNO&B sin formidlingsvirksomhet, og mer enn 20 000 barn deltar årlig på ulike aktiviteter. Den kulturelle skolesekken/Kulturtanken er en sentral samarbeidspartner, og det er per i dag inngått avtaler med seks ulike fylker om å tilby formidlingsprogrammer til grunnskole og videregående skoler. Elever fra Oslo, Akershus, Buskerud, Vestfold, Hedmark og Oppland besøker institusjonen gjennom faste eller valgfrie tilbud fra Den kulturelle skolesekken i sine fylker. Her opplever elevene alt fra omvisninger, opera- eller ballettverksted, sceneprøver, orkesterprøver og møter med utøvere eller teknikere, til hele forestillinger, med forberedelser i form av introduksjonsprogram eller workshop, enten på skolen eller på huset.

Det er også utviklet programmer hvor skoler inngår samarbeid med DNO&B over lengre tid. Formidlingsprosjektet *Opera på timeplanen* har som mål å gi barn et eierforhold til opera, ved at de selv synger sanger fra operarepertoaret og deltar i en scenisk fremføring. I prosjektet får femteklasser ukentlige timer med operasang og drama, over en periode på ti uker. Etter de ti ukene fristilles elevene fra annen undervisning i tre uker, og innstuderer en forestilling der sangene settes sammen til operafabelen «Funiculà og Funiculà». Forestillingen fremføres på skolene av barna sammen med profesjonelle sangere, skuespillere og musikere, for foreldre og medelever. DNO&B stiller med instruktører, regissør, lys, scenografi og kostymer til oppsetningen. En utvidet versjon av forestillingen har tidligere blitt vist på Scene 2 av en gruppe av de mest interesserte elevene fra ulike skoler. Det er også blitt spilt inn CD for å gjøre sangene og teksten tilgjengelig for flere. Til nå har omkring 350 elever fra syv skoler i Oslo deltatt i prosjektet.

*Opera på timeplanen* var viktig årsak til at DNO&B i april 2015 ble tildelt The International Opera Award i kategorien *Accessibility, recognizing outreach initiatives*.

Danseformidlingsprogrammet *På tå hev* har som mål å eksponere/introdusere så mange barn og unge som mulig for dans. Workshops i skoletiden gir elever på ungdoms- og videregående skole et første møte med dans. De mest interesserte elevene får tilbud om trening i DNO&B på kveldstid. Prosjektet har blitt prøvd ut på lokalt, regionalt og internasjonalt nivå. Sistnevnte var et samarbeid med tilsvarende program ved Teatr Wielki, Polens nasjonalopera i Warszawa, og var fullfinansiert med EØS-midler. Takket være økonomisk støtte fra Sparebankstiftelsen var flere enn 3 000 elever omfattet av *På tå hev* programmet i 2016, fordelt på 30 skoler. Omtrent 100 elever fra Trøndelag, Oslo, Akershus, Rogaland og Hordaland fikk i tillegg tilbud om ferdighetsutvikling innenfor ulike danseteknikker, kreativitet og koreografi, i en periode på 15–20 uker. Det hele kulminerte i en nasjonal *På tå hev*-forestilling på Operaens Scene 2. Høsten 2018 lanserer DNO&B sitt første *På tå hev*-prosjekt kun for unge mannlige dansere.

*Publikumskoret* har siden 2013 vært et tilbud til sangglade i alle aldre. Koret har ikke opptaksprøve, og repertoaret spenner fra tradisjonell kormusikk til korpartier fra kjente operaer. *Publikumskoret* har ukentlige øvelser og jevnlig konserter i virksomhetens foajé, med innleide operasolister. Målsettingen er at koristene opplever samhold, mestring og glede, og får ta del i institusjonens indre liv. Høsten 2016 initierte DNO&B en satsing på integrering ved hjelp av musikk gjennom *Publikumskoret*. I samarbeid med Kirkens Bymisjon og Frivillighetskoordinator ved NAV Bydel St. Hanshaugen, ble bosatte flyktninger i Oslo og Akershus invitert til å ta del i sangfellesskapet og dermed få muligheten til å utvide sin sosiale og kulturelle arena.

DNO&B er fast leverandør til Den kulturelle skolesekken gjennom tilbud til sjetteklassetrinnet. Skoleklasser kommer på besøk til huset og får omvisning i foajeen, bak scenen og i verksteder. I møte med

operasangere, ballettdansere eller orkestermusikere får elevene også prøve seg på å danse ballett, synge opera eller spille et instrument. Målet er å gi elevene kunnskap om kunstartene opera og ballett, og et innblikk i hvordan en stor scenekunstinstitusjon fungerer.

Alle de delene av DNO&Bs store organisasjon som er kontaktet i forbindelse med denne studien har tilkjennegitt en svært åpen og inviterende holdning til ulike former for samarbeid og kompetansedeling med andre relevante aktører, det være seg organisasjoner eller enkeltpersoner, profesjonelle, semi-profesjonelle eller amatører. Det synes å være en utbredt holdning i organisasjonen at DNO&B som en ressurssterk, kompetansetung og enestående opera- og ballettinstitusjon i Norge har et helt spesielt ansvar for å bidra til at de kunstartene de representerer videreutvikles og formidles bredt i det norske samfunnet.

Intervjuobjektene er også klare på at de gjennom samarbeid med andre institusjoner og aktører selv tilføres verdifull kunnskap og kompetanse, som styrker deres posisjon som ledende innen sine kunstneriske og produksjonsrettede fagfelt.



## Vedlegg 1

### Omtale av selskaper og personer som har utført studien:

*Konsulentselskapet gtl Management as ble etablert av seniorkonsulent Gunnar Thon Lossius i 2002. Selskapet har spesialisert seg på oppdrag innen organisering, ledelse, økonomistyring, evaluering og utredningsarbeid for organisasjoner og prosjekter innen kultursektoren.*

*Gunnar Thon Lossius er utdannet siviløkonom NHH og har omfattende ledererfaring fra privat næringsliv, offentlig forvaltning og offentlig finansierte musikk- og scenekunstinstitusjoner. Han har blant annet vært personalsjef i Aker Engineering (1990-1992), avdelingsdirektør i Skattedirektoratet (1992-1995), direktør for Nationalteatret (1995-2002) og stabs- og økonomidirektør for Kilden Teater- og Konserthus (2010-2016).*

*Proba Samfunnsanalyse AS ble etablert i 2009 av fire medarbeidere med omfattende erfaring fra forskning, utredning og rådgivning. Selskapets utgangspunkt er et samfunnsengasjement og en tro på at kunnskap gir bedre grunnlag for handlingsvalg både for offentlige og private aktører. Medarbeiderne i Proba samfunnsanalyse har høyere samfunnsvitenskapelig utdannelse og lang og bred arbeidserfaring både fra utredningsarbeid og andre roller. Selskapet har omfattende erfaring med evalueringer og samfunnsøkonomiske analyser.*

*Pia Dybvik Staalesen har master i sammenliknende politikk og prosjekterfaring fra både offentlig og privat sektor, samt for EU-kommisjonen. Pia har god kjennskap til metoder for kartlegging og evaluering, kvalitative metoder, samt kompetanse på å utarbeide og gjennomføre spørreundersøkelser.*