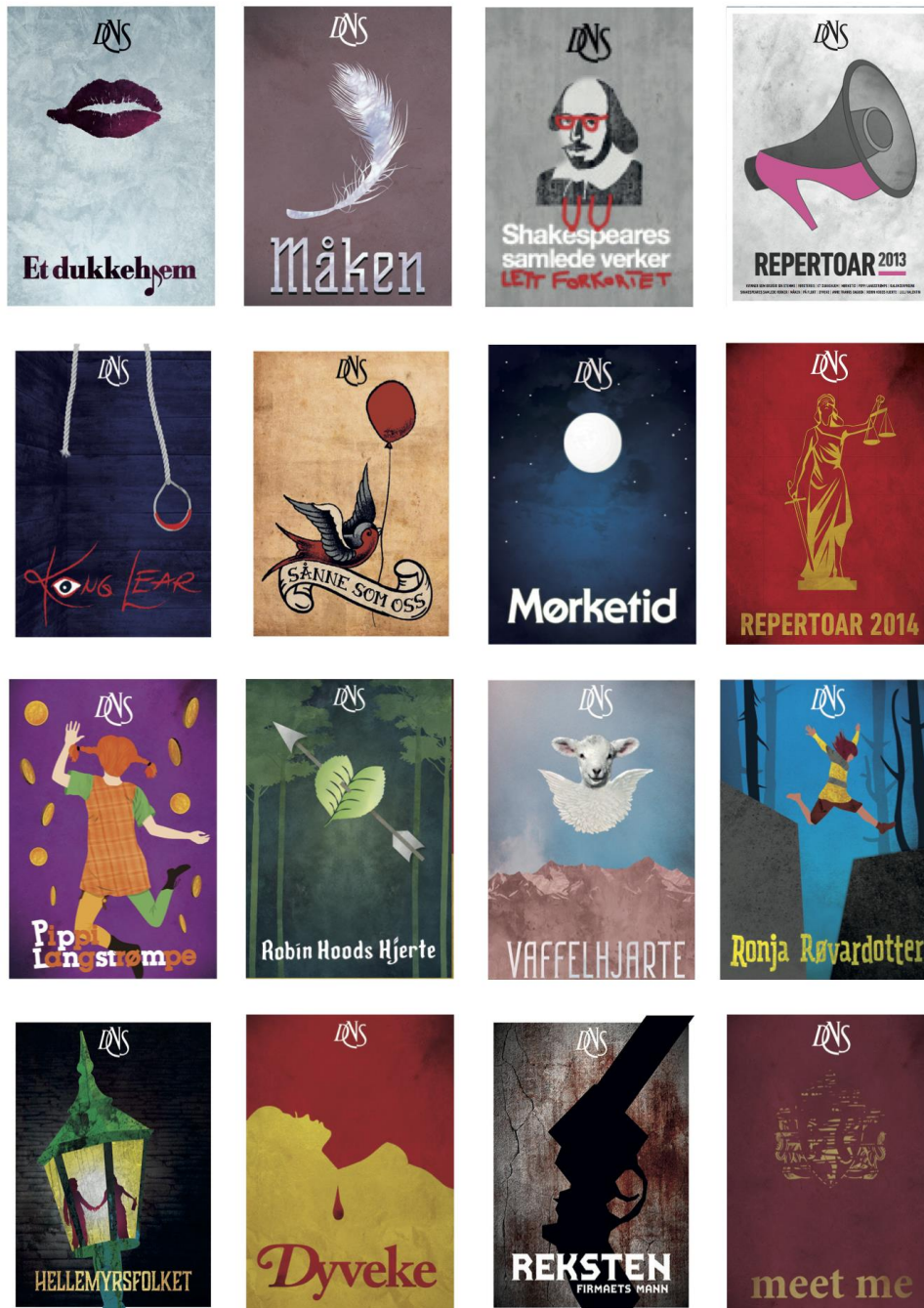


# EVALUERINGSRAPPORT FOR DEN NATIONALE SCENE 2011-2014

---



## Kort presentasjon av teatret

Den Nationale Scene er et nasjonalt teater med beliggenhet i Norges nest største by, Bergen, og er det eneste nasjonale teatret lokalisert utenfor hovedstaden. Det fredede teaterbygget fra 1909 har en av byens flotteste og mest sentrale plasseringer på Engen og forvalter en av landets eldste teatertradisjoner. Den Nationale Scene er en forlengelse av Ole Bulls norske teater etablert i 1850.

Vi produserer forestillinger på teatrets tre scener: Store Scene, Teaterkjelleren og Lille Scene. 2011 var siste året for teatersjef Bjarne Hjelmeland. For å vurdere teatrets situasjon, vil vi holde fokus på nåværende teatersjefs utvikling av teatret. DNS er opptatt av å være en synlig samfunnsaktør i byen og omegnen, og vektleggingen av et samfunnsrelevant, engasjerende teater med høy kunstnerisk kvalitet har vært mottoet til Haaland siden hun overtok sjefsstolen som første kvinne i teatrets lange historie. Teatret ønsker å være en attraktiv scene for sitt publikum og fremstå som en kvalitetsbevisst, modig og anerkjent scenekunstinstitusjon. Dette arbeidet er forankret i alle avdelingene og teatret arbeider målrettet for å nå dette målet.

Fokus på samfunnsrelevante problemstillinger, likestilling, mangfold, barn og ungdom, ny norsk dramatik og klassikere er viktig for å kunne skape et vesentlig repertoar, noe som er en forutsetning for å være et relevant teater i vår egen tid.

Teatret har i Haalands sjefsperiode utviklet en rekke ulike forestillinger, som har blitt varmt mottatt av publikum og anmeldere. **Mor Courage og barna hennes, Snødronningen, Mørketid, Dyveke, Robin Hoods hjerte, Reksten – firmaets mann, Såne som oss, Vaffelhjerte og Hellemyrsfolket** er alle eksempler på forestillinger som både har utfordret og engasjert vårt publikum. **Dyveke** var blant annet første produksjon av ny norsk dramatik for voksne på Store Scene på over 30 år. I tillegg har det vært viktig for oss å sette opp klassikere av høy kunstnerisk kvalitet, som **Fanny & Alexander** og **Et Dukkehjem**. Samtidig må vi anerkjenne at teatret har utfordringer knyttet til kapasitet og fleksibilitet, samt at vi mangler prøvelokaler. Det er avgjørende for DNS fremtid å skape et mer hensiktsmessig hus, noe som er satt i gang ved bevilgning av KVU midler i 2014 og -15.

Teatret har et sterkt ensemble men merker også utfordringer knyttet til det å være plassert i Bergen i konkurranse om landets fremste skuespillere. Mange av landets beste skuespillere har vært en del av DNS sitt ensemble tidlig i sin karriere. Vi opplever at flere skuespillere fra østlandet ønsker seg tilbake til Oslo etterhvert fordi de har større privat nettverk der. I tillegg har Oslo et mye større tilbud av film- og TV-opppdrag. De fleste scenografer og instruktører er ikke lokalisert i Bergen, og teatersjef vektlegger å bruke innleid kunstnerisk personell som bor i Bergen i balanse med tilreisende. Vi arbeider bevisst med å styrke freelancemiljøet i Bergen og gjøre det mulig å leve som kunstner i fylket. Det andre aspektet ved tilreisende kunstnerisk personell er reise- og oppholdskostnader, som blir ekstrakostnader for teatrene utenfor det sentrale Østlandet.

Siden 2010 har teatret gjennomgått store endringer knyttet til ledelse, økonomi og ressursbruk. Målet har vært å sikre størst mulig grad av involvering, effektiv ressursutnyttelse og ledelseskompentanse. De styringsmessige utfordringene var knyttet til en svært toppstyrt organisasjon med liten forståelse for delegering av ansvar og myndighet. Det er naturlig at teatersjef har full kunstnerisk styring av organisasjonen, men den daglige driften må delegeres ut i linjen for at ledere skal ha eierskap til de oppgaver og utfordringer som ligger i hverdagen. I en strengt toppstyrt

organisasjon vil det lett kunne danne seg usunne maktstrukturer, og vår erfaring var at den uformelle organisasjonen på mange felt var sterkere enn den formelle. Da blir kostnadskontroll og utvikling vanskelig, for ikke å si umulig.

Vi jobber kontinuerlig med å rekruttere nye publikumsgrupper gjennom programmering av teatrets tre scener, aktiviteter og møteplasser på og utenfor DNS. I organisasjonen er det sterkt engasjement for teatrets kunstnerisk arbeid, og medarbeiderne er svært dedikerte bl.a. ved arbeidet med å gjenreise nasjonalteatret i Kabul, hvor det er lagt ned et betydelig dugnadsarbeid. Vi samarbeider også med andre scenekunstmiljøer ved å skape DUS festival, Mini, Midi Maxi festival og Fri Scenekunsthøst. Dette er gjensidige prosjekter som både supplerer DNS primærarbeid og bidrar til at vi kan løfte Bergen som scenekunstby.

For å få mer kjennskap til publikum er det gjennomført innsikt og handlingsplaner ift disse.



Dyveke, 2013. Foto: Thor Brødresskift

## Innhold

### 1. Et profesjonelt tilbud av teater og andre scenekunstuttrykk over hele landet

- 1.1 Kvantitative indikatorer på formidling av scenekunst på egen scene og på turne
- 1.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?
- 1.3 Oppsummering av rapportering den siste fireårsperioden om samproduksjoner og samarbeid med andre scenekunstinstitusjoner og grupper.
- 1.4 Teatrets beskrivelse av sitt eget bidrag når det gjelder det overordnede målet om tilbud over hele landet.
- 1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

### 2. Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

- 2.1 Kvantitative indikatorer for et allsidig repertoar
- 2.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?
- 2.3 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen
- 2.4 Hvordan har teatret arbeidet i den siste fireårsperioden for å utvikle ny norsk dramatikk?
- 2.5 Hvordan reflekterer teatret rundt forholdet mellom utvikling/fornyelse og publikumssuksess?
- 2.6 Egenvurdering av kvalitet

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

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

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

2.6.4 Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

2.6.6 Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

2.6.7 Hvilke målgrupper har dere?

2.6.8 Hvordan henger ambisjonene sammen med de økonomiske, fysiske og tilskudds-brev bestemte rammene for teatret?

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

### 3. Nå hele befolkningen

- 3.1 Kvantitative indikatorer for formidling av scenekunst til et bredt publikum, tilbud til barn og unge og andre særskilte grupper
- 3.2 Mener teatret det finnes andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?
- 3.3 Har teatret egne publikumsundersøkelser som kan belyse måloppnåelsen her?
- 3.4 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

## 4. Større mangfold

- 4.1 Hva innebærer kravet til mangfold og inkludering for DNS?
- 4.2 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold?
- 4.3 Kjønnbalanse

## 5. Effektiv ressursutnyttelse

- 5.1. Omtale av rapportering de siste fire årene på resultatmålene
  - Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse
  - Systematisk egnevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan
  - God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr
  - Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene
- 5.2 Egnevaluering av god ressursutnyttelse
  - Når, og i hvilke sammenhenger, vurderes hva som vil være god ressursutnyttelse sett i forhold til de målene man arbeider mot, samlet og for den enkelte produksjon?
  - Hvilke avveininger gjøres, og hvordan påvirker de kunstneriske målsettingene slike avveininger?
  - Inngår evaluering av ressursutnyttelse som et fast punkt i den systematiske egnevalueringen, på årsbasis og for den enkelte produksjon?
  - Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes?
- 5.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid? Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

## 6. Særskilte problemstillinger

## 7. Arbeidet med denne egnevalueringen

## Scenekunst mål 1: Et profesjonelt tilbud av teater-, opera-, danseforestillinger og andre scenekunstuttrykk over hele landet.

### 1.1 Formidle scenekunst på egen scene og på turne

DNS er lokalisert i Bergen og har publikumstilfangst hovedsakelig fra Bergen og Hordaland. I forbindelse med Festspillene i mai måned øker andelen tilreisende fra inn- og utland.

	2011	2012	2013	2014	Snitt 10 - 14
Totalt antall forestillinger	714	824	787	799	781
Forestillinger på egen scene	662	794	781	753	747,5
Forestillinger på turne i Norge	19	21	2	34	19
Forestillinger på turne i utlandet	0	1	0	0	0
Antall forestillinger rettet mot barn og unge	318	362	346	269	324
Mottatte gjestespill	10	15	9		9
Transmisjoner	0	0	0	0	0
Forestillinger formidlet gjennom DKS	6	0	21	10	9

I 2014 er det nedgang i antall forestillinger rettet mot barn og unge. Dette skyldes at vi de to foregående årene hadde egne ungdomsforestillinger. På Lille Scene spilte vi **Drømmebyen** og **Etnoporno** i 2012, for ungdom. I 2013 spilte vi **Anne Franks Dagbok** som også var en forestilling rettet mot ungdom, i Teaterkjelleren. Begge disse årene hadde vi rundt 90 forestillinger med vandreteaterprosjektet **Octavia på teatret**, mens vi i 2014 spilte ca 50 av den samme forestillingen.

### 1.2 Andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

Det er viktig for teatret å kunne ta dristige valg som vil medføre utvikling av kunstneriske uttrykk og nye talenter, men som kan være økonomisk risikofylt. Det anses viktig at teatret har anledning til den type talentutvikling, forskning og utvikling, og at man på en eller annen måte kan belønnes for mot. I denne sammenheng mener vi at dersom man satser vågalt og feiler må man ha trygghet for at det ikke straffes gjennom reduksjon i bevilgningene. Tidligere fikk teatret en sum refundert fra Kulturrådet ved urpremierer. Nå forvaltes dette av Dramatikkens Hus og det er ingen automatikk i at Dramatikkens Hus bidrar til teatrets urpremierer. Bidraget hadde i størrelse en symbolsk verdi men ble oppfattet som belønning. En slik ordning vil også kunne gi drahjelp ift internt arbeid, ved at motivasjonen ligger i belønningsordningen.

Teatret har også en del fagspesialister med spesialkompetanse, hvor det er lite eller ingen rekrutteringsmuligheter. Smale yrker, som f eks parykkmaker, er svært vanskelig å finne i Norge. Her satser teatret på lærlinger slik at vi kan ivareta vernet av de håndverksmessige tradisjonsyrkene. I 2014 ble DNS godkjent som lærlingebedrift, og vi er i ferd med å få inn en lærling i parykkmakerfaget.

Dette er viktige indikatorer for å ivareta teatrets utvikling.

Mangfold er en vanskelig indikator å måle, se omtale punkt 4.1.

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

I evalueringsperioden har vi hatt totalt ca 10 samproduksjoner, to samarbeid om lesninger og et større samarbeid om grunnlovsmarkeringen. Disse har vært med Bergen Nasjonale Opera, Festspillene i Bergen, Sogn og Fjordane Teater, Teatret Vårt, Kompani Camping, Absence, Bergen Prosjektteater, Skrivekunstakademiet, Dramatikkens Hus, Universitetet i Bergen og Bergen Bispedømmeråd.

Fra 2002 har DNS hatt et stort og mangeartet samarbeid med Afghanistan Nasjonalteater (ANT). Samarbeidet har i evalueringsperioden dreid seg om kompetanseutvikling. Prosjektet har hatt ekstern finansiering i tillegg til at DNS-ansatte har dugnadsarbeid som samler inn midler. Fra 2015 er prosjektet avviklet i regi av DNS fordi de norske troppene trekker seg ut. Teatret har også hatt utvekslingsstudent fra ANT på DNS i evalueringsperioden. I 2012 opprettet teatersjef Haaland Fri Scenekunsthøstfestival med en frekvens på annethvert år, der frie grupper (hovedsakelig fra Vestlandet) søker om å få spille forestillingene sine på DNS. Videre stiller vi scene til disposisjon for Vestlandske Teatersenter, som årlig arrangerer den internasjonale teaterfestivalen Mini-Midi-Maxi. DNS er også hjelpelig med teknisk kompetanse og salgsarbeid. Den årlige, viktige begivenheten Festspillene i Bergen spiller forestillinger på DNS sine scener. Dessuten viser vi egne produksjoner, som blir en del av festspillprogrammet. Dette samarbeidet sikrer at det blir spilt nasjonale og internasjonale forestillinger på våre scener. I evalueringsperioden har vi også hatt forestillingen **Førstereis** på turné med Riksteatret, **Veien til Mekka** på turné med Teatret Vårt i Molde og tekstsamarbeid med Dramatikkens Hus. Vi samarbeider med Vestlandske Teatersenter og Hordaland teater i arbeidet med DUS-prosjektet. I Haalands første år som sjef initierte DNS et samarbeid med Bergen kulturskole. Samarbeidet har så langt resultert i en produksjon der Kulturskolens musikalfag medvirket i en fullskala stor sceneproduksjon til stort gjensidig utbytte for begge parter. Videre har samarbeidet etablert en mentorordning, hvor en skuespiller fra DNS følger opp Kulturskolens talentprogram. DNS stilte Lille Scene til rådighet for denne gruppens elevforestillinger i 2014. Fra 2012 har DNS og Studentteatret Immaturus utvekslet ressurser, der studentene får medvirke i en årlig forestilling. Instruktører fra DNS har også avholdt workshops for Immaturus. DNS får gleden av en tett kontakt med studentmiljøet.

DNS etterstreber å ha et bredt og mangeartet tilbud til publikum. Vi har ved jevne mellomrom gjestespill fra andre teatre og frie grupper. Dette gjør at vi får vist teaterkunst fra andre kanter av landet for vårt publikum.

Fri Scenekunsthøstfestival har gitt oss en kjærkommen berøringsflate med hva som beveger seg blant andre utøvere i Bergen og omegn. Til en viss grad har det gitt oss mulighet til å supplere vårt eget repertoar med forestillinger vi mener har sterke kunstneriske kvaliteter og som vi opplever som tematisk relevante. Et eksempel på det er **De selektive** som vi viste under Fri Scenekunsthøstfestival i 2014. På den andre siden har det også gitt oss et rom for å satse mer dristig i

gjestespillprogrammeringen fordi vi her så bevisst tenker at det både skal strekke i vår egen repertoarflates rekkevidde, og tilby «hjemløse» prosjekt en scene å møte publikum på. Prosjekt som vi kanskje ellers ikke ville frontet noen interesse for, kommer nå tettere på og utfordrer oss som institusjon. Et eksempel på det var **Kunst i Kit** som sørget for en stor gjennomstrømning av kunstnere og prosjekt, hvorav flere var nye bekjenskaper for oss. Med **Damsgårdsprosjektet** kom mange unge fra en bydel med utfordringer, til orde. Paraplyen Fri Scenekunsthøst gir oss en god mulighet til å løfte blikket, men er også med på å senke dørrterskelen til huset.

Både Fri Scenekunsthøst og samarbeidet med Immaturus har åpnet opp for dialog som oppleves vitaliserende for huset og for mange av våre faste ansatte. De kan utfordre satte mønstre og måter å reflektere på, samtidig som vi også får overført vår kompetanse og erfaring til dem.

Samarbeidet med Immaturus har naturligvis gjort det mulig for oss å komme opp i et større ensembleformat på de gjeldende produksjonene. Men gevinsten har på flere måter strukket seg utover antall aktører på scenen. I stedet for en spredt gruppe statister har vi fått inn en gruppe unge mennesker som hører til det samme miljøet. Det blir mer som å føre to ensembler sammen i en produksjon. Vi ser imidlertid at det varierer fra produksjon til produksjon hvor likestilt denne utvekslingen blir, og mens **Mor Courage** var et eksempel på at ensembler vokste sammen og gav hverandre mye, fikk vi en mer oppdelt kultur på **Dyveke**. I ettertid har vi evaluert sammen og funnet bedre vilkår for samarbeidet. Flere av de unge som vi har stiftet bekjenskap med gjennom Immaturus har senere blitt tilknyttet teatret i andre funksjoner både på og bak scenen.

Rent publikumsmessig utgjør samarbeidet med byens student-teater at vi har et kontaktpunkt med miljøet rundt universitetet. Vi forsøker å supplere dette med å invitere til samarbeid og stille oss åpne for å møte andre studentmiljøer som har særlig interesse for det arbeidet vi gjør. Vi har medvirket i arrangement og ved ett tilfelle spilt en **Kong Lear** i 2014 på Det Akademiske Kvarter, studenthuset i Bergen.

Mye tyder på at vi gjennom åpenhet og dialog har bidratt til å øke antallet studenter og unge blant våre besøkende. Vi mener likevel å kunne konstatere at stigningen henger mye sammen med repertoaret og hvilke arrangement vi tilbyr ved siden av det. Forestillinger som **Svartediket**, **En Midtsommernattsdrøm**, **Sønne som oss** og **Shakespeares samlede verker** har generert et yngre publikum og mange studenter. Vi ser også at det skuespillerdrevne fredagskonseptet **Over Engen** som er enkle, uformelle event på fredagskveldene treffer godt i studentmiljøet. Vi tror disse tilbudene har generert omtale og oppmerksomhet i miljøet ut fra form, tilgjengelighet og appell.

Når det gjelder samarbeidet med Kulturskolen, har fokuset handlet mindre om kontakt og utveksling og mer om ønsket om å inngå som en del av næringskjeden for å utvikle nytt talent i regionen. Det aller første samarbeidsprosjektet vi gjorde var **Ulverock** og det gav et voldsomt løft til produksjonen at vi hadde tolv barn på scenen hver dag. Samtidig brukte vi mange ressurser på å ivareta et samlet barneensemble på 24 stykker. Det var en klar kunstnerisk gevinst å ha et mylder av talentfulle barn med i forestillingen, men i gjensidig evaluering har vi senere justert samarbeidet til å handle mer eksplisitt om å bidra til utvikling og visning av unge talent gjennom mentorordning og visning av



elevforestillinger på huset. Den største kunstneriske gevinsten er at vi får en god kjennskap til talentmassen i byen, og har aktivt brukt det i casting. Dessuten får de av våre skuespillere som inngår i mentor-rollen ofte en ny og skjerpet interesse for sitt fag.

Vi opplever at den kontaktflaten vi har oppnådd via Kulturskolen treffer i et allerede teaterinteressert segment, men registrerer med stor glede at den første puljen med barn nå har blitt ungdom og besøker oss flittig og hjemmevant, spesielt på prøveforestillingene våre.



La Cage aux Folles, 2011. Foto: Leif Gabrielsen.

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

DNS er ikke et turnerende teater, men en fast scene i Bergen. Det regionale turnéansvaret i regionen ligger hovedsakelig hos Hordaland Teater og Riksteatret. Det er en utfordring for DNS å sende produksjoner ut på turné, fordi vi spiller en suite. Vi har ikke plass og kapasitet til å la forestillingene gå i repertoar. For å best mulig opprettholde produksjonstakten og benytte skuespillerkapasitetene er ofte skuespillerne i gang med nye prøver raskt etter premiere. Dette vanskeliggjør turné, og vi har ofte måttet takke nei til invitasjoner innenlands og utenlands. Samarbeid med andre har imidlertid ført til at noen av våre produksjoner har nådd bredere ut. Vi kan trekke frem **Vaffelhjarte**, som vi har samprodusert med Sogn og Fjordane Teater. Forestillingen gikk for fulle hus på DNS i Bergen høsten 2014, for så å dra på turné med Sogn og Fjordane Teater fra januar 2015, med skuespillere både fra DNS og SoFT. Samproduksjonen med dansegruppen Absence, **Askeladden på nye eventyr**, dro på en

landsdekkende turné med skolesekken etter at den hadde spilt på DNS. For første gang i historien la vi i 2013 premieren på en forestilling utenfor DNS sine egne lokaler, **Shakespeares samlede verker** hadde da premiere i nybygde Voss Kulturhus. Dersom vi skal øke turnévirkningen, må vi ansette flere skuespillere eller produsere færre forestillinger på egne scener. I tillegg må de scenografiske løsningene og formatet av disse tilpasses våre scener og de kulturhus vi skal besøke. Det er et klart mål å utvikle mindre produksjoner for turné fremover.

### 1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

Som nevnt i forrige punkt er regionale samarbeid som **Vaffelhjarte** en god modell for å få spilt forestillingene våre utenfor bygrensene. Samarbeidet med SoFT har fungert utmerket, og vi vil ta initiativ til liknende samarbeid i fremtiden. Vi har også hatt møter med Riksteatret og Hordaland Teater for å diskutere mulige samarbeidsprosjekt. Vi ønsker å få til flere turnéforestillinger, og høsten 2015 samproduserer vi med Absence Crew forestillingen **NORR**. Vi har også samprodusert babyforestillingen **Leketøys** med en fri gruppe fra Bergen. Begge disse forestillingene skal på turné etter at de er ferdigspilt i Bergen.

Som nasjonal institusjon med teaterbygning i Bergen er vi opptatt av å hovedsakelig nå bredt ut til et mangfoldig publikum på Vestlandet. I 2011 og 2012 var DNS ute med Den kulturelle spaserstokken og vi har et godt og viktig samarbeid med Den kulturelle skolesekken i Bergen og Hordaland. Gjennom repertoaret etterstreber vi et variert tilbud til hele befolkningen. Det er også viktig for teatret å være så relevant og kvalitetsbevisst at vi blir synlig i hele landet. Vi er en del av festspillprogrammet, og 2 uker i mai hvert år rekrutteres publikum fra hele Norden. Teatret har arbeidet for å få til transmisjon i perioden, men strandet fordi det ble for dyrt å løse ut opphavsretten til de involverte kunstnerne.

Hver vår og hver høst tilbyr vi babyteater på formiddagen for de fra 0 – 3 år på DNS. Dette er forestillinger kjøpt inn fra det frie scenekunstheltet. Vi ønsker å gå mer aktivt inn som samprodusent. På denne måten får vi styrket oss selv som samprodusenter, og teatret får dermed mer eierskap til prosjektet. Vi har startet et samarbeid med Festspillene i Bergen med pilotprosjektet Folkets festspillscene, som er inspirert av Borger scenemodellen fra Tyskland/ Danmark. Dette prosjektet skal resultere i forestillingen **Det var en gang et menneske** i 2015. Vestnorsk Jazzsenter produserer i samarbeid med DNS, Nattjazz og Festspillene i Bergen forestillingen **Obra**, som skal på turné i Spania i 2016 etter bergenspremieren i 2015.

DNS etterstreber å gjøre teaterkunsten og teaterhuset tilgjengelig. Derfor har vi tatt forestillinger ut av huset og spilt bla. i Bergen Fengsel, DNB og Det Akademiske Kvarter (studenthuset i Bergen). Vi har et godt samarbeid med den kulturelle skolesekken, og vi er stolte av å ha fått til Fri Scenekunstheltfestival og vil videreutvikle denne festivalen. Videre går vi i 2015 tyngre inn i DUS-festivalen ved å tilby festivaldeltakerne å spille i Teaterkjelleren istedenfor på Lille Scene.

DNS har nå valgt å innlemme turnespørsmålet tidligere i planleggingsfasen for å kunne dimensjonere forestillingen for turné, dersom det er ønskelig og mulig.



Fanny og Alexander, 2012. Foto: Fredrik Arff.

## Scenekunst mål 2: Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

### 2.1 Et allsidig repertoar, satt sammen i en tabell

DNS tilbyr forestillinger til alle aldersgrupper fra babyteater til voksne i alle aldre.

	2011	2012	2013	2014	Snitt 10 - 14
Totalt antall produksjoner	33	42	41	66	46
Antall egne produksjoner	16	25	29	27	24
Antall samproduksjoner		2	3	7	3
Antall mottatte gjestespill	10	15	9	32	17
Antall produksjoner rettet mot barn og unge	6	6	7	12	8
Antall urfremføringer	3	5	6	9	6
Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	6	12	9	7	9
Antall produksjoner av utenlands samtidsdramatikk	3	4	2	1	3
Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	6	6	7	1	5
Antall produksjoner av ny norsk koreografi	1	2	0	4	2
Antall produksjoner av ny utenlands koreografi	0	1	1	0	1

Antall produksjoner rettet mot barn og unge viser en vesentlig økning i 2014 som er relatert til Mini Midi Maxi festivalen for barn og unge. I 2014 hadde denne festivalen 14 forestillinger mot 3 forestillinger foregående år. Fri Scenkunsthfestival har vært gjennomført i 2012 og 2014, og derfor er antall gjestespill noe høyere i disse to årene.

## 2.2 Andre indikatorer som kan gi et mer dekkende bilde?

Umiddelbart ser vi ingen andre indikatorer, men vi vil påpeke at å innfri på alle disse indikatoren ikke er mulig innenfor samme år pga de økonomiske rammene til teatret

DNS har svært dårlige prøvelokaler og bør leie dette utenfor teatret, på permanent basis. Vi har ikke kunne prioritere dette før i 2015 fordi vi har prioritert kostnadskrevenne produksjoner og utvikling av nye konsept, styrking av det kunstneriske personale og lederutvikling.

## 2.3 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen

Teatret har en meget høy produksjonstakt, som er på grensen til hva huset kan tåle, kapasitetsmessig. Vi har høy andel av urpremierer. Dette har gitt gledelige publikumstall og viser at satsing på ny norsk dramatik er mulig, også sett ut ifra et inntjeningsprinsipp.

Vi mener det er riktig å ha et stort og godt tilbud til publikum og derfor prioriteres en høy produksjonstakt. Med begrepet «på grensen hva huset kan tåle» handler det ikke om for mange arbeidstimer men plassmangel, frustrasjon rundt dårlig logistikk og større belastning for ansatte pga mange tunge løft i et lite hensiktsmessig hus.

Tidligere var det ikke uvanlig at skuespillerne gikk trippel, dvs. prøver, barneforestilling og forestilling på kveld i løp av en og samme dag. Dette er avviklet ved DNS, og vi arbeider for å fordele belastningen på en forsvarlig måte. Ved store produksjoner har vi lagt inn spillefri på noen mandager slik at skuespillerne får avlastning og publikum får et variert tilbud.

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

I 2014 mottok teatret ca. 200 henvendelser til dramaturgiatet, 55 av dem var innsendte skuespill. I tillegg mottar vi i gjennomsnitt to synopsis i uken og følger disse opp med skriftlige kommentarer eller samtaler med dramatikere/ sceneprodusenter. Urpremierene siden 2012 er primært igangsatt av oss selv gjennom at teatersjef har henvendt seg til konkrete dramatikere og invitert dem til å skrive for DNS. Noen av manusene i perioden er også blitt utviklet på bakgrunn av et synopsis eller ide fra en dramatiker eller komponist. To av prosjektene har fått utviklingshjelp fra Dramatikkens hus, og DNS sine egne dramaturger er aktivt med i utviklingsprosessen.

Ingen av tekstene som er sendt inn uten forhåndsdialog har blitt antatt i evalueringsperioden. For teatret er det viktig med nyskreven dramatik, og dette er et av satsningsområdene.

Den siste fireårsperioden har teatret hatt et stort fokus på utvikling av ny norsk dramatik.

Totalt 23 urpremierer er utviklet ved teatret mellom 2011-2014, med toppår på seks i 2011 og 9 i 2014. I evalueringsperioden har 221.705 publikummere sett ny, norsk dramatik som er utviklet på DNS. Av de 23 urpremierene har 9 vært rettet mot barn og ungdom. Hoveddelen av ny norsk dramatik som spilles på DNS er urpremierer, men vi er også opptatt av å spille ny norsk dramatik som har hatt premiere andre steder. De fleste urpremierene vi spiller er prosjekter som er initiert av teatret og vi er opptatt av å forankre dramatikutviklingen i det vestlandske. Eksempler på dette er **Reksten – firmaets mann, Dyveke, Sånne som oss, Hellemyrsfolket, Vaffelhjarte og Drømmebyen**. DNS er et nasjonalt teater beliggende i en region med en sterk og viktig historie. Det er derfor naturlig for oss å ta tak i vår egen historie. Samtidig mener vi at flere av disse historiene er av så allmenn karakter at de bør være interessante for andre teatre. **Snødronningen** er blitt solgt til Danmark og et teater i Sverige, Pearl og Scandianvia har vært på gjestespill i København og en fransk teaterprodusent har vist interesse for **Hellemyrsfolket**.

Teatret er av den oppfatning at innsendte bidrag går i svingninger, men at det ikke kan bevises noen konkret nedgang fordi at en del av repertoaret har sterk forankring i det vestlandske. Vi er ikke kjent med noen formelle reaksjoner fra skrivemiljøer. Tvert i mot kan man peke på at teatres fokus på å utvikle tekster og urpremierer motiverer skrivemiljøet. Et eksempel var etter at teatret spilte **Reksten – firmaets mann** kom det inn mange ideer til DNS. Teatret er alltid interessert i nye scenetekster som kan utfordre det etablerte. Teatersjefens opprettelse av LilleLab vil på sikt gi teatret større mulighetsrom til å forske i nye tekster.

DNS har ofte dialog med Dramatikkens Hus om prosjekter vi selv er usikre på, og vi har bedt om hjelp til utvikling av flere prosjekter. Vi har ambisjoner om å benytte oss mer av potensielle samarbeid med dette kompetansesentret og få en tettere dialog om lesninger og prosjekter i vår region.

Teatret arbeider for å komme i tettere dialog med Skrivekunstakademeiet i Hordaland og har deltatt på samtaler og fått til mindre visninger av elevenes tekster. Dette arbeidet ønsker vi å videreføre. DNS har i 2015 avsatt et scenekunstutviklingsbudsjett som gir teatret mulighet til å honorere dramatikere for å skrive videre etter samtale med dramaturg. Vi håper dette på sikt kan bidra til at teatret uforpliktende kan få skrevet ut flere ideer uten at man tar for stor økonomisk risiko, men har budsjett til uforpliktende tekstutvikling.

Dramaturgiatet har blitt utvidet i perioden.

DNS søker om støtte fra Dramatikkens Hus til ansettelse av husdramatiker i 2016/17.



Snødronningen, 2012. Foto: Fredrik Arff.

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

DNS er opptatt av sitt publikum og vi anerkjenner og respekterer publikums forventninger og ønsker for et teater. Forholdet mellom utvikling/ fornyelse og publikumssuksess kan besvares med utgangspunktet i Hans Theis Lehmanns artikkel<sup>1</sup> der han drøfter påstanden: "Man lager teater for en by, og for et publikum". Lehmann illustrerer at denne påstanden har noen opplagte fallgruver. Som teater ønsker vi ikke å betjene publikum, men "treffe" publikum i alle ordets betydninger. Som teater må vi derfor våge å stole på at vi har noe å fortelle til vårt publikum både i innhold og form. Lehmann fremhever med referanse til Adorno at et teater må appellere til våre sanser for det mulige istedenfor det velkjente og etablerte. På DNS etterstreber vi å balansere det kjente og etablerte, men samtidig våge å se mulighetene til fornyelse og utvikling.

Teatersjef Haalands urpremiere-satsninger som **Reksten – firmaets mann**, **Dyveke**, **Sånne som oss** og **Vaffelhjarte** er eksempler på forestillinger som på hver sin måte har blitt publikumssuksesser, men som også utvikler publikum ved at forestillingene utvikler og fornyer sine respektive kunstneriske sjangre. **Hellemyrsfolket** ble en produksjon som utvikler/ videre- bringer Skrams litterære nasjonale arv på en ny måte til et nytt publikum og nye generasjoner. Det skapte stor interesse for Amalie Skrams litterære verk og det kom mange unge i teatret. Forestillingen formidler

---

<sup>1</sup> At tænke teater, turde tage chancer og ikke stole på formler, trykket i Peripeti nr. 10 2008, Aarhus Universitet.

på en god måte den klassereisen som er muliggjort i Norge men som i store deler av verden ennå ikke er mulig. For DNS er det alltid gledelig at publikum ønsker å se de urpremierene vi utvikler.

DNS er opptatt av å fornye repertoaret for barn og unge. Torbjørn Egner og Astrid Lindgren var også en gang debutanter, og for oss er det viktig å bidra med å fortelle noen nye historier og skape nye klassikere. **Ulverock, Robin Hoods hjerte, Snødronningen og Vaffelhjarte** er eksempler på dette. På Lille Scene er det utviklet et eget konsept som kalles LilleLab. Forestillingene produseres under dogmer og uten scenograf og med kort planleggingsfrist. Det kan dermed bli et godt laboratorium for kunstnerisk arbeid og utvikling og skuespillerarbeid.

Når vi på nytt iscenesetter veletablerte klassikere, er det et mål for teatret å utfordre samtiden, bearbeide dem og reaktualisere dem i form og/eller innhold. Tim Carrols iscenesettelse av **Kong Lear** i en gymsal, der skuespillerne aldri visste hvilket rom eller rekvisitter publikum ga dem, er et eksempel på en formmessig utforskning. **Mor Courage og En midtsommernatts drøm** er eksempler på klassikere som ble utviklet til å angå vår egen samtid. Det er en ekstra gevinst når slike produksjoner også gir oss gode besøkstall.

## 2.6 Egenvurdering av kvalitet.

### 2.6.1 Hva vil dere med teatret? Hvilke kunstneriske visjoner har dere for teatret?

Bjarte Hjelmeland var opptatt av å bygge opp ensemblet og forholdet til publikum. Videre var det et uttalt mål å få økt publikumstilstrømning og økonomisk overskudd. 2011 var et år der teatret opplevde at det kunne ta større risiko enn det hadde gjort de siste årene. Året 2011 ble det satt publikumsrekord på Lille Scene med forestillingen **Et bedre sted**, som var en av flere urpremierer. Videre ble det satset på barn og unge med forestillingen **Blå Jakt** og **Askeladden og de gode hjelperne** i Teaterkjelleren.

Nåværende teatersjef har lagt et kunstnerisk tema for årene hun har vært teatersjef. Temaene er forankret i styret gjennom strategi- og handlingsplan for Den Nationale Scene. Kvalitetssikringssystemet som er beskrevet er forankret i styret og i organisasjonen.

Når vi tidligere i rapporten skriver at vi skal bygge stjerner av eget ensemble som kan hevde seg i nasjonal og internasjonal klasse betyr dette for oss at vi først og fremst vil synliggjøre det sterke ensemblet ved DNS samtidig som skuespillere blir profilert på nasjonalt plan. Dette skjer gjennom markedsføring av vårt eget ensemble. Vi etterstreber at skuespillerne får ta permisjon for å jobbe ved andre teatre eller for å filme. Vi vet at TV og filmjobbing øker publikums oppmerksomhet rundt skuespillerne, samtidig som skuespillerne opplever utvikling i sitt arbeid.



Robin Hoods Hjerte, 2013. Foto: Magnus Skrede.

## Styringssystemer for kunstnerisk kvalitet

TEMATISK BAKGRUNN FOR VALG AV REPERTOAR 2012-2014

KUNSTNERISK TEMA FOR:

<b>2012</b>	
Et modig teater med samfunnsrelevans som satser på å fornye tilbudet til barn og unge og som ønsker å tilby et bredt repertoar til mange	
<b>2013</b> <b>Stemmerettsjubileet</b>	<b>2014</b> <b>Grunnlovsjubileet</b>



<p><b>Kvinner som bruker sin stemme</b></p> <p>Hvilke stemmer blir i dag ikke hørt?</p>	<p>Er loven lik for alle?</p> <p>Hva er vårt forhold til rett og galt, lovlig og ulovlig?</p>
---	---

### Stikkord for valg av repertoar 2012 – 2014:

- Høy kunstnerisk kvalitet.
- Samtidsrelevans
- Forankring i Bergen og i verden
- Bevissthet i forhold til kjønn
- Bygge stjerner av eget ensemble gjennom å videreutvikle og fremdyrke gode skuespillere som kan hevde seg i nasjonal og internasjonal klasse.

### Sikring av høy kunstnerisk kvalitet

Teatrets fremste oppgave er å produsere kunst av høy kvalitet. I teatrets arbeidsstrukturer og i teatrets produksjonsstrukturer er målet om høy kvalitet alltid til stede. Alle ønsker å lage gode forestillinger. Et av de viktigste valgene som gjøres, er valg av manus og instruktør. Det er vesentlig å sette sammen gode kreative team, og «casting is king». Vi styrer mot kvalitet i alle ledd, men dette innebærer også talentutvikling og det å tørre å ville skape det som ingen vet at de vil ha. Det ligger derfor også en stor kvalitet i det å tørre å ta risiko og bidra til å utvikle og veilede nye talenter.



Et dukkehjem, 2013. Foto: Thor Brødreskift.

I en skriftliggjøring av hvordan, og hvilke sikringssystemer man nytter, kan det være naturlig å dele inn i to faser. Den første fasen omhandler den kontinuerlige driften og det arbeidet som er forankret i teatrets strategier, mens det andre omhandler de konkrete scenekunstprosjektene som settes i produksjon.

## Den daglige kunstneriske driften

Teatersjefen er kunstnerisk ansvarlig for det kunstuttrykket som publikum møter og de kunstneriske valgene som blir tatt på Den Nationale Scene.

De overordnede mål for den kunstneriske virksomheten er fastsatt i strategien for 2014-18. Disse strategiene danner grunnlaget for hva vi arbeider etter ved valg av stoff, samarbeidspartnere og kunstnere.

For å sikre høy kvalitet er det i teatrets natur å lete etter de "beste" scenetekstene eller de "beste" instruktører og scenografer og de "beste" skuespillerne. I en ideell kunstverden vil disse tre dimensjonene ivaretas i samtlige produksjoner, men arbeidet er mer sammensatt og komplisert. For «den beste» i en kontekst kan være helt feil i en annen. Teatret har dessuten et eget ansvar for å utvikle talenter, og dette er noe som krever tid og fordypning og vilje til å ta risiko. Dette betyr at kvalitetsbegrepet er i stadig utvikling.

Teatersjefen har ukentlige møter og daglig kontakt med dramaturgiatet. Samtaler om aktuelle instruktører, skuespillere og scenekunstprosjekter er sentralt i dramaturgiatets møtene. I disse møtene har vi og en kontinuerlig og systematisk fokus på utvikling av nye prosjekter. Produksjonssjef deltar med jevne mellomrom på møtene med dramaturgiatet for å sikre gjennomførbarhet og god ressursplanlegging.

Dramaturgiatets hovedoppgaver i den daglige kunstneriske driften er bla. å orientere seg bredt i scenetekster og trender nasjonalt og internasjonalt, følge med på kunstneriske utviklingsprosjekter, være orientert på forskningsfronten, samt lese nye og gamle scenetekster med tanke på repertoarplanlegging.

Det er en forutsetning at både teatersjef og dramaturgiat er godt orientert om scenekunstheltet i Bergen, nasjonalt og internasjonalt .

Den kontinuerlige drøftingen om "hvorfors spiller vi teater og hva vi vil med vårt teater" sikrer gode kvalifiserte og systematiske diskusjoner. Teatersjefen har videre kunstneriske råds møter<sup>2</sup> seks ganger per år der rådet drøfter og uttaler seg om teatrets kunstneriske drift, samt diskuterer potensielle kunstprosjekter ved institusjonen.

I tillegg har teatersjef flere instruktører hun rådfører seg med og «spiller ball med».

#### **Kvalitetssikring av skuespillerne**

Det faste ensemblet er kjernen i teatret. Alle skuespillerne som jobber ved DNS skal ha profesjonell fagutdannelse eller tilfredsstillende krav som stilles for å bli medlem av Norsk Skuespillerforbund. Unntak fra dette er selvsagt der hvor teatret trenger en særegen kompetanse eller type som ikke finnes innenfor de profesjonelle rekkene.

DNS skal ha minimum 22 fast ansatte skuespillere og minimum 32 skuespillerårsverk årlig. Åremålsansatte og skuespillere på kortere kontrakter utgjør en viktig fornying og styrking av ensemblet. Det gir dessuten stor fleksibilitet når repertoaret skal planlegges.

Skuespillerne får i ulik grad faglig tilbakemelding fra teatersjef, instruktør, dramaturg og hverandre.

Vi jobber internt med et prosjekt som har overskriften «Hvordan gjøre hverandre gode».

Dette handler om å bygge tillitt og gi hverandre gode, faglige tilbakemeldinger.

Ensemblet og de kunstnerisk ansatte har en årlig samling hvor bla. dette diskuteres og drøftes. Vi har dessuten ensemblemøter den første mandagen hver måned, hvor skuespillere og teatersjef tar opp aktuelle problemstillinger.

---

<sup>2</sup> Kunstnerisk råd består av: teatersjef, musikalsk ansvarlig, dramaturgiatet, to skuespillere valgt av teatersjef, samt tre skuespillere valgt demokratisk av teatrets kunstneriske personale.

«9 ords credoet» oppsummerer det som er målet for vår holdning til det faglige arbeidet:

**Kjærlighet til kunsten**  
**Respekt for arbeidet**  
**Generøsitet til hverandre**

#### Utvikling av skuespillerne

I et ensemble med mange frilansere må skuespillerne selv ta et ansvar for å utvikle sitt talent og sitt verktøy, dvs. kroppen, stemmen, fantasien og samarbeidsevnen.

Den største utviklingen av skuespillerne foregår gjennom hver enkelt produksjon, fordi hver ny rolle og hver ny instruktør krever nye prosesser.

DNS har en fast ansatt stemmepedagog. Vi tilbyr også i perioder fysisk morgentrening to ganger i uken for skuespillerne. I tillegg har vi et treningsrom på teatret. Det er et mål å få til flere workshops og tilrettelegge for forskning og fordypning i faget, men det er en utfordring å få til å kombinere dette med den daglige kunstneriske driften.

Konseptet "LilleLAB" er opprettet for å gi teatret kortere reaksjonstid for å reagere på samfunnet, samt at det skaper et mulighetsrom for kunstnerisk utvikling av skuespillere og nye tekstkonsepter uten å ta for stor økonomisk risiko.

Formålet med LilleLAB er dermed todelt:

**1) LilleLAB skal bidra til å få frem nye tekster eller kunstnerisk materiale som ellers kunne vært vanskelig å realisere.**

Scenen skal gi rom for kort planleggingshorisont, slik at vi kan ta tak i relevante og aktuelle tekster og prosjekter. Dette er mulig fordi vi ikke skal bygge scenografi, sy kostymer etc. Dermed får vi en lavere terskel for produksjon av forestillinger. (Jmf. Den tekniske spesifikasjonen av mulighetsrommet for LilleLAB.)

**2) LilleLAB skal gi ensemblet mulighet til å forske i egne ideer.**

Alle som har en idé de ønsker å utvikle, kan sende en søknad til teatersjefen, som vil ta stilling til det endelige programmet. Søknaden må beskrive hva som skal forskes på /utvikles og hvem som er involvert. Det er likevel viktig å understreke at teatersjefen må ta endelig stilling til prosjektene utfra en helhetlig repertoarlinje og skuespillerkabal.

#### Rekruttering

Nye skuespillere rekrutteres gjennom opptaksprøve eller gjennom elevvisninger på en godkjent teaterhøyskole. Det avholdes en årlig audition på DNS for skuespillere som bor i Bergen/ønsker å jobbe ved DNS. I tillegg er den kunstneriske ledelsen tilstede på NTO/NSFs årlige audition i Oslo.

I utgangspunktet får ingen skuespillere jobb på DNS uten at den kunstneriske ledelsen har sett dem spille og innhentet anbefalinger/referanser fra instruktører som kjenner skuespillerens holdning til arbeidet.

Ved noen produksjoner avholdes også interne «auditions» på DNS for å gi flere i ensemblet mulighet til å være aktuelle i sentrale roller.



meet me, 2013. Foto: Magnus Skrede.

Årsaken til at teatersjef ønsker å se skuespillerne f eks på interne auditions er at det oppleves som vanskelig å vurdere unge skuespillertalenter gjennom elevforestillinger ved KHIO. Vi har derfor også i noen tilfeller egne auditions hvor en instruktør jobber med vedkommende for å se hvordan vedkommende tar regi. I tillegg har vi liten anledning til å se elevforestillinger utenfor Norge. Årlig audition i Oslo og vår egen i Bergen gir oss derfor mulighet til å se hvilket talent utenlandsstudenter har.

## Forankring og kvalitetssikring

### SIKRING AV PRODUKSJONSPROSESS, ØKONOMISTYRING OG RAMMEFASTSETTELSE.

*36 – 12 måneder før premiere: Velge tekster/ instruktør/dramatiker/ scenograf utifra de strategiske valgene om hva vi ønsker å fortelle og de skjønsmessige valgene om hvem vi ønsker å knytte til oss.*

*12 måneder før premiere: Rammemøte på DNS. I dette møtet skisseres ideen, det ønskede konseptet og de skapende kunstnerne som skal stå ansvarlig for utviklingen. De ressursmessige rammene sett fra DNS' side presenteres og fastsettes.*

*9 måneder før premiere: Skissemøte på DNS hvor instruktør og scenograf skisserer hva de ønsker å tilføre forestillingen gjennom sitt arbeid. Etter skissemøtet foregår en dialog mellom teknisk sjef, produksjonssjef og scenograf/kostymedesigner for å sikre at ideene er mulig og ønskelig å gjennomføre.*

*6. måneder før premiere Modellmøte. På dette møtet avleveres endelig modell av scenografien samt kostymetegninger.*

Disse overnevnte trinnene i et teaterprosjekt sikrer prosjektforankring for alle de involverte i teaterproduksjonen, som bla. sceneavdelingen, rekvisittavdelingen, lysavdelingen, lydavdelingen, kostyme- og maske-avdeling samt smie, snekkerverksted og malersal. Den kunstneriske kvaliteten er sammensatt av mange dimensjoner, og det vil være naturlig å skille mellom *forestillingsrelaterte avdelinger og utøvende og skapende kunstnere (innholdsleverandører)*. Forestillingsrelaterte medarbeidere blir i denne sammenhengen de som skal fasilitetere den kunstneriske visjonen fra teatersjef, instruktør, dramatiker, scenograf, mens øvrige er produksjonsarbeiderne. Denne delen av bemanningen er således bredt sammensatt og en forutsetning for leveranse av kvalitet inn i kunstproduksjonen og utgjør sentrale nøkkelfunksjoner for at man kan levere kvalitet i alle ledd. En kunstnerisk visjon er således lite verdt, dersom den ikke er gjennomførbar ved teatret.

*Innholdsleverandørene* for det kunstneriske prosjektet arbeider kontinuerlig med det kunstneriske prosjektet fra det er besluttet. Teatersjef er i jevnlig dialog med instruktør og scenograf eller delegerer dette arbeidet til dramaturgiatet. Dramaturgiatet består av sjefsdramaturg og en dramaturg som bidrar til grundige diskusjoner og samtaler med scenograf og instruktør. Hertil ligger grundige kunstfaglige samtaler, researcharbeid, relevante alternative sceniske versjoner, oversettelser etc. Det tas stilling til og klarlegges potensielle styrker og svakheter i produksjonen og utarbeides avtaler for hvordan kvalitetssikringen kan foregå på best mulig måte. Dramaturg følger opp leseprøve og de første prøvene, der samtale om tekst er i fokus. Videre følger dramaturgiatet opp prøvene etter behov og samtaler med instruktør. I oppkjøringsuken er teatersjef og dramaturgene til stede på publikumsprøver og gjennomganger og gir konkrete kunstneriske tilbakemeldinger.

Dersom ensemblet ønsker det, har vi dessuten et såkalt «midtveismøte», dvs. et evalueringsmøte midt i prøvetiden for å drøfte den kunstneriske prosessen. På dette møtet er teatersjef, dramaturg, inspisient og samtlige skuespillere i produksjonen tilstede.

#### Sikring av kunstnerisk kvalitet under spilleperioden

Instruktøren kommer tilbake og sjekker forestillingen et par uker etter premieren.

Teatersjef og dramaturg er innom ukentlig eller ved behov og ser på forestillingene.

Inspisientene varsler dersom forestillingen glir ut i forhold til det som var den opprinnelige regien, og inspisienten leverer daglige forestillingsrapporter til administrasjonen som varsler om avvik eller hendelser som må følges opp.

Hver onsdag samles skuespillerne på såkalte onsdagsmøter knyttet til forestillingene og gir hverandre tilbakemeldinger som sikrer den kunstneriske kvaliteten. Teatersjef og dramaturg følger dessuten opp forestillingen ved å se den flere ganger under spilleperioden og gi tilbakemeldinger til ensemblet.

#### Evaluering

Mot slutten av spilleperioden avholdes sluttevalueringsmøte for hver produksjon. Formålet med evalueringen er å lære av prosessene, slik at vi alle kan bli dyktigere faglig.

Teatersjef, medvirkende skuespillere, dramaturg, musikalsk leder (hvis det er aktuelt) og inspisient er til stede på sluttevalueringmøtene. Evalueringen følger et fast opplegg knyttet til hvordan de ulike prosessene og samspillet mellom alle de faglige funksjonene har fungert og kan fungere bedre.

----- 0000-----

For å sikre god evaluering av kunsten, er det fra 2015 utviklet et eget evalueringssystem som skal ivareta evaluering iht ønskevistmodellen og hvor Kunstnerisk råd sammen med teatersjef er evalueringsutvalget, som hovedregel. Ved spesielle anledninger kan det også hentes inn eksterne evaluere.



Kong Lear, 2014. Foto: Odd Mehus.



RusLab, 2014. Foto: Ole Friele Jr.

DNS har innført evaluering av kunstnerisk kvalitet etter ønskevistmodellen, se vedlegg 1 til rapporten. Før denne ble implementert har det vært gjennomført midtveis og slutteavluering, i 2013 og 2014. Vi har opplevd evalueringen som en konstruktiv måte for refleksjon og læring.

## Overordnet evaluering av kunstnerisk kvalitet

Å produsere kunst av høy kunstnerisk kvalitet er teatrets fremste oppgave. Dette er nedfelt i DNS sitt strategidokument med følgende visjon:

**Visjonen til DNS er å skape samfunnsrelevant, engasjerende og vesentlig teater av høy kunstnerisk kvalitet. DNS skal være en attraktiv scene for publikum og fremstå som en kvalitetsbevisst og anerkjent scenekunstinstitusjon i Norden.**

Dette må skje innenfor de til enhver tid gjeldende rammebetingelser (tildelte midler, disponible bygninger samt eksisterende organisasjon). Dette er også et av hovedpunktene i tilskuddsbrevet fra Kulturdepartementet:

*Det overordnede mål for bevilgningene til kulturformål er å bidra til at alle kan få tilgang til kunst og kultur av høy kvalitet og fremme kunstnerisk utvikling og fornyelse.*

Teatersjef har ansvar for repertoarvalget og de kunstuttrykkene (forestillingene) som publikum møter. Det er komplekst og krevende å produsere teater av høy kvalitet, og det er mange involverte i prosessen. Gjennom hele prosessen gjøres det valg og evalueringer for å øke den kunstneriske kvaliteten. Det er utarbeidet et skjema for evaluering midtveis i prøveperioden. Dette er et verktøy for å styrke det skapende og utøvende arbeidet frem mot premieren.

Teatersjef ønsker nå å skape et samtalerom for å evaluere den enkelte forestilling opp mot visjonen og ambisjonen til DNS. Evalueringen skal skje med utgangspunkt i forestillingen, slik publikum opplever den (sluttproduktet). Formålet med evalueringen er å sikre høy kunstnerisk fokus i hele organisasjonen, sikre at DNS etterlever sin visjon og sitt samfunnsoppdrag, samt skape en enda bedre kultur for kritisk kunstnerisk refleksjon og læring. Høye ambisjoner og fokus på kvalitet vil gjøre DNS attraktiv og synlig i teater-Norge.

Kunstnerisk råd vil utgjøre det samtalerommet som skal evaluere kvaliteten på den enkelte forestillingen. Kunstnerisk råd har den nødvendige fagkompetanse og bredde til å gjennomføre en intern evaluering. Evalueringen baserer seg på den såkalte Ønskekvistmodellen.

Som referanse i Norden ser vi på teatre som vi oppfatter har høy kunstnerisk kvalitet som Det Norske Teatret, i Oslo, Betty Nansen i København og Stadsteatret i Stockholm.





Reksten –firmaets mann, 2014. Foto: Odd Mehus.

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

I 2012 startet vi med årlige seminar for hele det kunstneriske personalet og ledelsen.

Tema for seminarerne har vært drøftinger om hva vi vil med teatret og hverandre og hvordan vi skal gjøre hverandre gode.

Det kunstneriske personalet valgte en komite som i etterkant er kommet med innspill til teatersjef om hvordan vi kan styrke ensemblefølelsen og engasjementet innad på teatret. Etter innspill fra gruppen har vi gjort følgende:

- 1) Vi har etablert ensemblemøter med teatersjef kl. 10.00 første mandag i måneden.
- 2) Vi tilbyr trening for skuespillerne tirsdag og torsdag morgen
- 3) Vi gjennomfører to årlige workshops for skuespillerne. Skuespillerne kommer selv med forslag til kursledere og innhold.
- 4) Vi har startet med «Over Engen». Dette er et fredagsstunt hvor de skuespillerne som ønsker det, får disponere Lille Scene og selv programmere et innhold.

For å styrke engasjementet blant alle ansatte har vi arbeidet med informasjonsflyt, faglig påfyll og felles arrangementer av sosial og sportslig karakter.

I evalueringsperioden er følgende gjennomført:

1. Mandagsmail, hvor vi sender relevant informasjon til alle ansatte. Relevant informasjon er av faglig og sosial karakter. Vi har fortsatt noen utfordringer med informasjonsflyten, da ikke alle har tilgang til mail.
2. Vi har etablert en Bedriftsklubb, som ivaretar de sosiale og sportslige aktivitetene ved teatret. Dette har vist seg svært positivt, og alle grupper ved teatret kan delta.
3. Faglig påfyll gjennom lederutviklingsprogram, hvor alle mellomledere har deltatt. Programmet ble gjennomført i perioden 2013 – vår 2014. I samme periode gjennomførte ledergruppen et teamutviklingsprogram. Programmene har vært svært vellykket, og flere av mellomlederne er inspirert til videreutvikling.
4. Fra 2012 har teatret vektlagt at alle ansatte skal ha mulighet for faglig påfyll enten i form av etterutdanning, kursing, seminar eller produktoppdatering. Før 2012 var det lite midler til denne type aktiviteter.
5. DNS forvalter en del stipend og legater, som alle ansatte kan søke på. Fra 2012 er dette satt i system slik at vi har årlig tildelinger. Mange ansatte har benyttet midler til studieturer og kursing.

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

For å nå våre visjoner om å være samfunnsrelevant, engasjerende og vesentlig teater, er det en prioritert oppgave å styrke formidlingsarbeidet og vår kommunikasjon om oss selv i det offentlige rom. Samtidig er det viktig for oss å samarbeide med kompetanseinstitusjoner på vestlandet og i hele landet. Vi er opptatt av å kunne synliggjøre og styrke både det kunstneriske og sosiale engasjementet rundt teatret på mange ulike måter. Vi mener at det viktigste vi kan gjøre som teaterinstitusjon, er å spille et samfunnsrelevant repertoar. Det er viktig at vi synliggjør DNS som en nasjonal institusjon forankret i det regionale. I evalueringsperioden har DNS hatt noen prosjekter, der vi får til større samarbeid på tvers av kunstuttrykk. Eksempler på dette er **Askeladden på nye eventyr** og **Stemmer**.

Vi er opptatt av å gå i dialog med potensielle prosjekter og

investerer i reising/ utvikling for å gå i dialog med potensielle samarbeidspartnere.

Den sosiale dimensjonen av teatret mener vi også er viktig for å styrke vårt engasjement utad.



Hellemyrsfolket, 2014. Foto: Magnus Skrede.

I perioden har samarbeidet med Afghanistan Nasjonalteater vært sterkt og mange av våre medarbeidere har deltatt i oppbygging av ANT.

Omsorgsprisen og Holbergmatinéer, der vi setter sammen program med amatører og profesjonelle, julekonsert til inntekt for veldedige organisasjoner, er eksempler på arrangement som gjør teatrets engasjement synlige.

Teatret er også aksjonær i Kultur Vest som er en overbyggingsorganisasjon for kulturinstitusjonene i Bergen, hvor hovedfokus skal være å finne fellesløsninger som kan gi synergieffekter for eierne. Gjennom Kultur Vest synliggjør vi samarbeidsvilje og -evne innenfor kultursektoren. Det er imidlertid viktig å finne rett balanse i samarbeidet, slik at den enkelte institusjon ivaretar sin egenart og sine spesifikke behov uten å involvere Kultur Vest.

Teatret har også de siste årene kommet i en tettere dialog med universitetsmiljøet i Bergen. Dette arbeidet fungerer både på et overordnet plan med konkrete samarbeidsprosjekter og ved at de enkelte produksjonene ofte leier inn kunnskapsformidlere fra universitetet til gjesteforelesninger for produksjonene.

Teatersjef deltar i ulike fora for samfunnskontakt, og direktør deltar i fora for næringsliv.

#### 2.6.4 Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Bergen er en by med et aktivt stand-up miljø som ivaretar mye av den humoristiske sjanger. DNS har et samfunnsoppdrag som strekker seg utover ren underholdning. Vi har god erfaring både med

produksjoner av tradisjonelt teater og utvikling og produksjon av nye sjangre, hvor publikum deltar i utvikling av forestillinger. Gjennom sin respons har publikum gitt DNS selvtillit på de valgene som er gjort,

f eks **Drømmebyen** i 2012 og **Kong Lear** i 2014. Teatersjefens motto er at DNS skal gi publikum det de ikke vet at de vil ha.

## 2.6.5 Hvilken kunstnerisk, ledelses-og formidlingskompetanse har teatret?

### Kunstnerisk kompetanse

DNS har 22 fast ansatte skuespillere . I tillegg har vi 14 åremålsansatte skuespillere og en varierende andel skuespillere ansatt på stykkkontrakt. Vi har to fast ansatte dramaturger, en musikalsk leder som også er utøvende musiker, og en sangpedagog, som også er utøvende sanger.

Teatersjef er skuespiller og hun har knyttet til seg en rådgivende instruktør.

Alle instruktører, scenografer, komponister, koreografer, musikere etc. ansettes fra prosjekt til prosjekt.

Flere av våre avdelingsledere har sterk kunstnerisk kompetanse, og vi har bla. en ansatt på kostymeavdelingen, som er utdannet kostymedesigner, og en rekvisitør, som er utdannet scenograf.

Vi har dessuten en rekvisittmaker, som også er dukkemaker, og leder for maleravdelingen er utdannet teatermaler.

### Ledelseskompetanse

DNS har i evalueringsperioden satt lederutvikling på agendaen. Teatret har tradisjonelt rekruttert fagpersoner inn i lederstillinger og på den måten hatt for liten fokus på ledelse, ved siden av at teatret var svært toppstyrt. Blant annet har det resultert i manglende rammer og for lite fokus på felles mål.

Gjennom leder- og teamutviklingsprogrammet er ledere på alle nivåer satt bedre i stand til å utøve ledelse. Målsetting er at alle ledere er involvert i utviklingen av organisasjonen, og tar eierskap til de målene som teatret setter for sitt virke. Konkret betyr det at lederne blir dradd med i planleggingsarbeid, budsjetter, og gjennom medarbeidersamtalene skal vi sørge for at alle har forståelse for felles mål.

Vi vil i 2015 ha en organisasjonsgjennomgang som ble initiert av mellomlederne ved lederutviklingsprogrammet i 2014, hvor det kom frem at vi har for mange mellomledere. Etter at dette er gjort vil vi fortsette lederutviklingsprogrammet for å styrke lederne, slik at de kan arbeide på strategisk, taktisk og operativt nivå.

### Formidlingskompetanse

Teatrets formidlingskompetanse omhandler hovedsakelig to perspektiver. Både den konkrete, kunstneriske formidlingen fra scenen og formidlingen om det som formidles fra scenen. DNS ønsker å være ambisiøse i rekrutteringen av godt utdannede og erfarne skuespillere, samtidig som vi søker etter nye, unge talent vi kan være med å utvikle.

Dramaturgiatet ved DNS brukes mye i teatrets formidlingsarbeid som er skissert i punkt 2.6.7. Formidlingsarbeidet relatert til skoler har vært bestilt eksternt. Teatret har ikke ansatt pedagog.

I forbindelse med DKS/heltrinnsprosjektet har vi prøvd ut en ny modell, der vi samarbeider med dramaseksjonen ved Høgskolen i Bergen. Arbeidet til nå har vært meget godt, og vi ser at det mangler ressurser til å håndtere liknende arbeidsoppgaver. Det vil bli arbeidet videre med styrking av formidlingsarbeidet.



Medealand, 2014. Foto: Odd Mehus.

### 2.6.6 Hvordan synliggjør dere teatrets egenart?

Den Nationale Scene er en merkevare som skal kommunisere kvalitet og bredde innenfor teater og på den måten skape lojalitet og tillit hos publikum. Det skjer først og fremst gjennom repertoaret, som blir omtalt grundig andre steder i rapporten. Men repertoaret og teatrets profil blir godt synliggjort overfor publikum gjennom mange kanaler.

DNS utviklet før sesongen 2013 et eget visuelt plakattuttrykk som er spesielt for vårt teater. Enkelt forklart får vi laget et tegnet uttrykk for hver enkelt produksjon, som skal kunne benyttes i små flater, som f.eks. i sosiale medier, men også helt opp til store format, som bannere på teaterhuset. De visuelle uttrykkene har gitt DNS en ekstra gjenkjennelseeffekt i mylderet av alt som ellers skjer i kulturlivet.

Utad starter et teaterår på DNS i november ved at vi presenterer neste års program for presse og teaterkontakter på Store Scene, med smakebiter og presentasjoner av hva publikum kan vente seg. I forkant av dette har vi trykket opp en programfolder med de visuelle uttrykkene og en kort omtale av hvert enkelt stykke. Da er det også avholdt informasjonsmøter med den hensikt at publikumsvakter, personalet i billettluken og salgsmedarbeiderne er drillet på hvilket budskap hver enkelt produksjon har. Det er utarbeidet en kommunikasjonsstrategi for hver produksjon i forkant av dette, slik at vi alle har samme budskap om det DNS skal vise publikum. Den samme strategien blir fulgt på våre egne nettsider, der de visuelle uttrykkene går igjen. Og varianter av dette blir brukt på Facebook og i andre sosiale medier, i annonser på nett og papir, presentert litt ulikt og i tråd med hvordan de forskjellige

mediene blir oppfattet. Enkelt sagt forsøker vi å nå publikum på ulike måter, slik det er forventet på de forskjellige plattformene. Men i bunn ligger merkevaren DNS; et seriøst teater med kvalitet og tradisjon, som har et tilbud til alle, fra de små, via de unge til modne mennesker. Vi oppfordrer også ansatte til å være aktive i sosiale medier med «rapporter» fra de ulike produksjonene. Dette innenfor et internt regelverk.

Vi legger også mye arbeid i to utgaver av Teatermagasinet hvert år, en for vårsesongen og en for høstsesongen, der vi gjennom intervjuer og bakgrunnsartikler presenterer de oppsetningene vi tilbyr publikum. Hovedhensikten med magasinene er utdypende artikler, som skal sørge for at folk får lyst til å komme på teatret. Det er myntet på «Hvermansen», men med et seriøst preg. De mer intellektuelle og teaterfaglige artiklene sparer vi til teaterprogrammene, som lages til hver produksjon, ofte i tett samarbeid med instruktører og dramaturger.

DNS profilerer også de ulike oppsetningene gjennom plakater og bannere på teaterhuset og i salgskontorets vinduer like i nærheten. Plakatene bærer først kun det visuelle uttrykket for hver enkelt produksjon, men blir byttet ut med plakater også med forestillingsfotos når disse er tatt tett opp mot premierene. Vi lager også en ny programfolder for høstprogrammet etter sommerferien. I tillegg produserer kommunikasjonsavdelingen (salg, marked, info) en rekke informasjonsbrev, plakater, nyhetsbrev, flyere og annet, som går ut både gjennom e-post og vanlig post, og som blir hengt opp på ulike arenaer, avhengig av hvilket publikum som skal nås.

Gjennom en helhetlig kommunikasjon er hensikten at publikum straks skal oppfatte og kjenne igjen Den Nationale Scenes særpreg – uansett hvilken kanal som benyttes.

I tillegg deltar DNS også aktivt i samfunnsdebatten og har en rekke andre aktiviteter for å nå ut til publikum med det vi ønsker å kommunisere om våre oppsetninger. Se pkt 2.6.7

## 2.6.7 Teatrets målgrupper

Målgruppene til teatret

Målgruppe		Alder/kjønn
Kjernepublikum	Besøker teatret minimum 2 gngr pr år. Driver for besøk: Tema og de vil bli underholdt. Barriere: Tema og tidsklemmen	Kvinner + 40 Det har vært en nedgang i snittalder på kjernepublikummet
Ungdom	De som er publikummere besøker teatret i snitt 3 gngr pr. år. Samme drivere og barrierer som kjernepublikummet	Kvinner 15 -25 år
Barn	Stabil gruppe som besøker teatret gjennom DKS og direktesalg. Her vet vi for lite om drivere og barrierer	Barn 4 – 15 år
Baby	Forestillinger om formiddagen for de minste.	Barn 0 – 3 år

### Kjernepublikum

Det som kjennetegner denne gruppen, er at de har høy utdanning, de foretrekker Store Scene, de kjøper billetter til redusert pris gjennom jobben sin, men foretrekker internettkjøp. Teaterkontakter som er enkeltpersoner på ulike arbeidsplasser i DNS' nedslagsfelt, er gode ambassadører for teatret. Salgsavdelingen har god dialog og oppfølging av disse, og vi har et klart mål om økning i antall teaterkontakter samtidig som vi skal utvikle/forbedre kundepleien overfor denne gruppen. I tillegg er pensjonistforeningene i og rundt Bergen viktige publikummere, og de får jevnlig oppfølging med **Poesi og program** fra teatersjefen.

Kjernepublikummet er svært viktig for DNS, og vi gjennomfører derfor kundeundersøkelser som skal gi innsikt i hvordan vi kan forbedre oss og ivareta kjernepublikumets forventninger. (se pkt 3.3) Kjernepublikummet inviteres til årlig lansering av repertoaret, får tilsendt informasjonsmateriell som Teatermagasin og repertoarfolder og har jevnlig kontakt med salgsavdelingen.

### Barn

Gjennom Den kulturelle skolesekken rekrutterer vi mange nye publikummere. Bergen Kommunes satsning på Heltrinnsprosjekter, der man tilrettelegger en kunstopplevelse for et helt skoletrinn i hele kommunen, synes vi er en viktig arena. DNS skal i 2015 spille forestillingen **Anne Pedersdotter** på Store Scene for samtlige tiendeklassinger i Bergen kommune. Elevene skal først jobbe med undervisningsmateriell utviklet i samarbeid mellom dramaturgiatet på DNS og dramaseksjonen ved Høgskolen i Bergen. Deretter får elevene et teaterpedagogisk opplegg med pedagogene fra HiB før de skal se forestillingen.

Vi når også barn gjennom såkalte ranseltilbud og ved direktesalg. For at barn skal få et naturlig forhold til teatret, har vi blant annet satset på **Eventyrstund** som er et gratis lavterskel tilbud.

I tillegg har vi to årlige barne- og familieforestillinger. Som tidligere beskrevet, er vi opptatt av å fornye repertoaret for barn og unge, samtidig som vi gjenskaper våre beste klassikere.

For den yngste delen av gruppen barn, 4 – 7 år, har vi utviklet en vandreteaterforestilling som er svært populær, og som vi er stolte over. **Octavia på teatret** vandrer rundt i forhuset og bakhuset med max 20 barn pr forestilling, og de får et inntrykk av magien i teatret.

### Unge

Ungdomssatsningen var i en del av evalueringsperioden programmert på Lille Scene under fanen «DNS UNG». Årsaken til at vi ikke lykkes med dette konseptet skyldes at vi ikke klarte å ferdigstille konseptet og skape forståelse for det i alle ledd ved teatret. Lærdommen vi kan trekke av det er at vi må ferdigstille konsepttanken før implementering og arbeide mye med informasjonsarbeidet internt, slik at organisasjonen forstår tanken bak konseptet. I tillegg må slike nyvinninger bruke tid på å få fotfeste ute blant publikum. Ungdom har imidlertid gjennom publikumsundersøkelser gitt tilbakemelding om at de ikke vil bli «behandlet» som egen gruppe, men kunne identifisere seg med det ordinære tilbudet til voksne. Vi har derfor gått bort fra tanken om ungdom som en homogen masse og gått over til å heller gjøre kommunikasjonen om alle forestillingene vi spiller mer tilgjengelig og drive målrettet markedsføring mot ulike grupper. Med ungdomsbilletten og en målrettet kommunikasjon mot unge voksne hele året håper vi å fortsatt øke andelen av unge voksne som besøker teatret. Utfordringen ligger i at ungdomsbilletten er en priskategori som gjør at vi må gjøre prissensitivitets undersøkelser for å ivareta teatrets totale inntekter. Det er viktig at prisingen er slik at ungdom har råd til å gå i teater, samtidig som vi finner en akseptabel pris.

### Babyteater

Babyteater er forestillinger for de aller minste som er om formiddagen. Målgruppen her er barnehager, men vi selger også til enkeltpersoner. Dette er for å gi barna en god opplevelse og introdusere dem for teater. Disse forestillingene har vært kjøpt fra det frie scenekunstheltet i evalueringsperioden.

For å bygge ned terskelen for å oppsøke oss og for å vise nye publikumsgrupper hva teatret har å tilby, har teatret opprettet en prosjektgruppe som ledes av ansvarlig for publikumsutvikling. Den består videre av dramaturgiat, kommunikasjonssjef, salgssjef og to skuespillere.

Gruppen arbeider med ideer av ulik karakter. Gruppens mål er å skape engasjement hos eksisterende publikum og potensielle nye publikummere. Alle arrangementene er åpen for alle og er gratis.

Vi har valgt å presentere tilbudet skjematisk under.

Et klart mål er å øke synligheten overfor publikum og stimulere til økt bruk av teatret, samt samarbeide med naturlige lokale partnere.

Arrangement	Beskrivelse	Frekvens
<b>Eventyrstund</b>	Målgruppe: Barn 2 – 7 år. Skuespillerne leser eller forteller eventyr, og da gjerne noe som er knyttet til den barne- og familieforestillingen som spilles eller skal settes opp. Arrangementet foregår i teatrets vestibyle.	1 lørdag pr mnd
<b>Bokklubb</b>	Målgruppe: Alle i aldersgruppen 15 – 95 år I samarbeid med Bergen offentlige Bibliotek setter man opp et tema som har sammenheng med en forestilling, hvor det samtales med forfatter/dramatiker og teatersjef/dramaturg. Arrangementet foregår på en av teatrets scener	Ca 4 gngr pr år
<b>Debatt</b>	Målgruppe: Alle i aldersgruppen 15 – 95 år I samarbeid med Litteraturhuset i Bergen inviteres det til debatt rundt tema som relateres til forestilling. Debattantene er representanter fra presse, UiB, forfattere og representant fra DNS	Før premiere på Store Scene Forestillinger 4 gngr pr år
<b>Lørdags- universitetet</b>	Målgruppe: I samarbeid med Bergen Kvinnesaksforening inviteres til debatter av ulik karakter. Arrangementet styres av Bergen Kvinnesaksforening.	4 gngr pr år
<b>Lørdagskafe</b>	Målgruppe: Alle i aldersgruppen 15 – 95 år En uformell og enkel kafeoppsetting enten i teatrets vestibyle eller publikumsfoajeen med varierende program. Det kan være en skuespiller som fremfører stoff, musikk el. annet. Prosjektet er drevet av en av skuespillerne i ensemblet	1 lørdag pr mnd
<b>På scenekanten</b>	Målgruppe: Publikum på forestilling Et tilbud rett etter forestilling hvor publikum får møte skuespiller, dramaturg eller teatersjef til samtale om forestillingen/tematikk	2 gngr pr forestilling
<b>Innledning</b>	Målgruppe: Publikum på forestilling Et tilbud rett før forestilling hvor publikum får møte enten skuespiller, teatersjef eller dramaturg for en introduksjon	2 gngr pr forestilling
<b>Over Engen</b>	Målgruppe: Aldersgruppen 20 – 35 år Et skuespillerdrevet prosjekt hvor vi benytter Lille Scene til å stunte ulike sceniske prosjekter. Terskelen skal være lav.	Ca 8 gngr pr år
<b>Litterær lunsj</b>	Målgruppe: Besøkende i bibliotekene og teaterpublikum. Et opplegg i regi av Bergen offentlige Bibliotek hvor dramaturg fra DNS snakker om repertoaret eller en enkel forestilling	Ca 4 gngr pr år





Blackbird, 2012. Foto: Marit Anna Evanger

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

DNS styrer sin virksomhet iht vedtatt strategi for en fireårsperiode med rullering av strategi- og handlingsplan hvert år. Strategien er basert på de kunstneriske ambisjoner teatret har og henger sammen med de krav våre eiere stiller til oss og den begrensningen selve teaterbygningen gir oss.

Gjennom Konseptvalgutredningen (KVU) som er startet i 2015 regner vi med og håper at vi kan få et mer hensiktsmessig teaterbygg som vil understøtte de ambisjonene vi har for kunstnerisk utvikling og forskning. Teatret er svært trangbodd, men vi klarer likevel å levere scenekunstuttrykk av høy kvalitet. Dette er dokumentert gjennom gode kritikker og høye besøkstall.

DNS arbeider under økonomiske rammer, hvor tildeling av driftsmidler utgjør den vesentligste delen, men hvor staten har forventning om økning i egne inntekter. Vi har et aktivt forhold til kravet om økte inntekter gjennom egen sponsorstrategi, billettsalg, programsalg, artikkelsalg og utleie av teaterbygget. Dilemmaet ligger i at vi ikke kan benytte markedsmessige prissensitivitets vurderinger når vi fastsetter billettpriser. Teatret skal gi et tilbud til alle, og da er riktig billettpris et viktig virkemiddel.

Sponsorarbeidet vanskeliggjøres av dårlige fasiliteter, da vi mangler rom hvor vi kan ha arrangementer med og for våre samarbeidspartnere. DNS har utarbeidet en sponsorstrategi som skal imøtekomme økt profesjonalitet de siste 15 årene hos sponsorene. Det er ikke lenger nok å dele ut premierebilletter og rabatterte billetter til utvalgte forestillinger. En annen utfordring er at

næringslivet ikke banker på døren til statlige kulturinstitusjoner for å donere pengegaver. Vi har derfor laget en vandreforestilling som er forbeholdt næringslivet og fungerer som en invitasjon til samtaler. Samtalene skal kartlegge potensiale for samarbeid mellom bedrift og DNS, hvor vi munner ut i et konkret tilbud. På denne måten mener vi å kunne tilfredsstille sponsorene våre. Vi må tilpasse våre tilbud til husets begrensninger og kapasiteten til de medarbeiderne som skal levere tjenester. Da det ikke lykkes oss å få en fellesavtale med skuespillerne har vi nå valgt å inngå individuelle avtaler. Dette fungerer ikke optimalt men setter oss i stand til å gi et tilbud til sponsorene.

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

DNS er det viktigste teatret på vestlandet og et av Norges tre nasjonalteatre. Vi er kjent som en produsent av teater av høy kunstnerisk kvalitet både lokalt, regional og nasjonalt.

Det faktum at vi også er Henrik Ibsens gamle teater, gjør oss også interessant i et internasjonalt perspektiv, og vi opplever at svært mange ønsker å jobbe og gjeste ved DNS.

Teatrets kunstneriske relevans vises gjennom våre forestillinger og i våre samtaler og debatter knyttet til forestillingene. Gjennom vårt repertoarvalg har vi tatt tak i en rekke dagsaktuelle og politiske problemstillinger, som krigsindustrien, asylproblematikken og utfordringer knyttet til manglende likestilling.

Da vi hadde urpremiere på **Reksten- firmaets mann**, skapte vi en forestilling som tok tak i Norgeshistoriens største skattesviksak og kanskje den mest betente historien i Bergen etter krigen.

Dette resulterte bla. i flere trusselbrev til teatersjef, og dette viser også at vi tok tak i tematikk med en ekstrem relevans for vår egen samtid.

Vi ønsker å opprettholde og viderutvikle vår kunstneriske relevans gjennom å fortsette å knytte til oss skapende kunstnere, som bidrar til å fornye scenekunsten og utfordre vårt ensemble.

### 3.Nå hele befolkningen

#### 3.1 Årlig rapportering til departementet – kvantitative indikatorer

	2011	2012	2013	2014	Snitt 11 - 14
Totalt antall publikum	131 529	138 286	141 236	141 726	138 194
Antall publikum på egen scene	128 646	132 725	139 545	130 145	132 765
Antall publikum på turneforestillinger i Nore	1 297	3 565	2 025	10 409	4 324
Antall publikum på turne i utlandet	0	1 600	0	0	400
Antall publikum på egenproduserte produksjoner	128 646	113 834	139 203	103 031	121 179
Antall publikum på samproduksjoner		2 652	1 983	23 711	7 087
Antall publikum på mottatte gjestespill	10 380	21 800	10 126	15 199	14 376
Antall publikum på forestillinger rettet mot barn og unge	41 869	52 581	49 357	41 231	46 260
Antall billetter formidlet gjennom DKS grunnskolen	1 194	225	1 614	0	758
Antall billetter formidlet gjennom DKS videregående	1 353		3 462	1 387	1 551

Variasjonene i antall publikum på egenproduserte forestillinger i de 4 årene skyldes at vi i 2012 og 2014 hadde vesentlige flere gjestespill enn i 2011 og 2013. I 2014 var antallet svært høyt, men spilt på de mindre scenene sånn at snitt tallet pr forestilling (se tabell under punkt 2.1) er noe lavere enn om alle gjestespill hadde vært på Store Scene. I tillegg har vi hatt flere samproduksjoner i 2014.

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

Vi mener at man sammen med disse tallene bør se på det samarbeidet som skjer med samfunnet for øvrig, frie grupper, andre offentlige institusjoner og skoler, da dette er oppgaver som er en del av publikumsutviklingen for teatret og på den andre side krever ressurser fra vår side.



Sånne som oss, 2014. Foto: Thor Brødreskift.

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

Teatret gjennomfører publikumsundersøkelser i form av questback-undersøkelser, enkle spørreskjema utviklet på huset og større undersøkelser i regi av ekstern kompetanse.

Det er gjennomført en kvalitativ undersøkelse i samarbeid med Brandity som undersøker og utforsker de emosjonelle verdiene av merkevaren DNS og teaterkategorien. Hensikten var å finne ut mer om hva som kan appellere til publikummere under 36 år, som ikke er brukere av DNS i dag, og øke frekvensen hos sporadiske brukere over 36 år. Gruppens sterkeste assosiasjoner fra denne undersøkelsen er **flott bygg, engasjerende, høytidelig, morsom, teater og tradisjon**.

Undersøkelsen kartla også motiver hos denne gruppen for å gå i teater. De viktigste i rangert rekkefølge var **sosialt, ekte, gode stykker og gode skuespillere, underholdning, høytidelig, teaterinteresse, opplevelse, kulturinteresse, noe kjent, se og bli sett, engasjerende og «noe annet»**.

Samme undersøkelse kartla også barrierene mot å velge DNS. Det viktigste i rangert rekkefølge var **dyrt, krevende, kjedelig, lite markedsføring, for fiffen, ukjente stykker, gammeldags, usikker på kodene, ikke vant til å gå på teater, må planlegges, finkultur.**

Det ble også gjennomført en kvalitativ undersøkelse av ikke-brukere i aldersgruppen 18-35 år og sporadiske brukere i aldersgruppen 36+. Hovedfunnet i denne undersøkelsen, som går betydelig dypere og har andre metoder enn vanlige spørreundersøkelser, er at DNS oppleves som **utilgjengelig**. Utilgjengelig går bl.a. på **lukket bygg, vanskelig billettsystem, krevende format og lengde, ingen tilbud utover teaterforestilling og at plakattuttrykk underkommuniserer og gjør seg ikke viktig.**

I undersøkelsen fremkom at det kunstneriske innhold som trigget mest var i **skjæringspunktet mellom det kjente og ukjente. Engasjerende stykker, gode skuespillere, at stykket treffer det store flertall, omhandler reelle problemstillinger, kvalitet, overrasker, fine øyeblikk, litt utfordrende og til ettertanke og ukontrollerbare liveuttrykk.**

Teateropplevelsen sin ukopierbare uniktet er det **sosiale (familie og venner), skuespillere og publikum**. Teateropplevelsen trekkes også frem som noe som varer før og etter selve forestillingen også. **Teateropplevelsen handler om å bli en klokere utgave av seg selv.**

Kommunikasjons- og markedsarbeidet må søke å påvirke holdningene og valget til de som har barrierer for valg av DNS og kommunisere det unike med teateropplevelsen til de ulike målgruppene.

### 3.4 Teatrets analyse og vurdering av utvikling.

Vi har de siste årene fått innsikt som vi omsetter til handlingsplaner for publikumsutvikling. Ved å lytte til publikum kan vi utvikle teatret, slik at flere oppsøker oss. Dette handler om et mer åpent og inviterende hus, bedre informasjon overfor den delen av publikum som er lite kjent med teater og søke å skape plass hvor folk kan være tilstede på teatret både før og etter forestillinger. I tillegg vil vi arbeide mer med internettbaserte løsninger. Vi har i dag for lav andel av selvbetjente kunder, og vi vet at en stor andel av nettopp vårt kjernepublikum gjør andre kjøp og tjenester via nettet. I den forbindelse er det viktig at vi avstemmer kvalitet- og servicegrad og sørger for at kostnadene til dette ikke blir for høye. Vi vil i neste fireårsperiode gjøre vesentlig flere analyser for å sikre god ressursanvendelse i alle ledd.

## 4. Større mangfold

### 4.1 Hva innebærer kravet til mangfold og inkludering for dette teatret?

Vi opplever at kravet til mangfold og inkludering er sammensatt og ikke alltid like lett å definere.

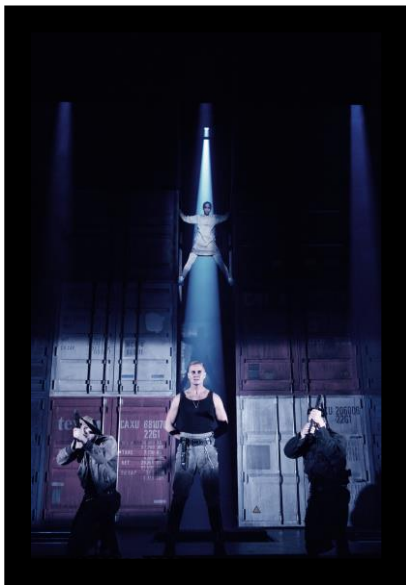
For oss betyr mangfold at scenekunstuttrykket speiler og reflekterer samfunnet utenfor teatret og viser vei og mulighetsrom for oss mennesker.

I 2015 fikk vi kritikk for å la en hvit amerikaner spille **Othello** på DNS. For oss var dette et helt bevisst valg. Dersom mennesker med annen hudfarge kun kan spille roller som er skrevet for dem, vil teaterforestillingene konservere en fordom om at verden kan deles inn etter rase.

Det er mye viktigere at roller a la Peer Gynt spilles av en svart skuespiller, enn at en maurer som Othello forbeholdes svarte skuespillere.

Vår Othello forestilling handler ikke om rasisme, men om en general som ikke hører hjemme i det samfunnet han kommer til. Han er en fremmed som ikke kjenner kodene i det samfunnet han kommer til, og dette vises både gjennom spillestil og det faktum at han snakker engelsk. DNS er et «fargeblindt» teater. En av statistene i Othello kommer fra Etiopia, og han ble valgt fordi vi ville ha med en som kunne spille en voksen mann som har vært i krigen.

Samtidig som **Othello** spilles på DNS, er forestillingen **Vaffelhjarte** av Maria Parr på turne i Sogn og Fjordane. Hovedrollen som Lena spilles av en norsk skuespiller som er født i Somalia, men dette er helt uvesentlig. Det som er viktig for historien, er at hun er bestevenn med Trille, og at hun lurte på om han også ser på henne som sin bestevenn. Samme skuespiller debuterte for øvrig på DNS i 2012 som datter av Mor Courage, fordi hun var den vi ønsket til denne rollen og ikke fordi hun var svart. For DNS er det viktig at «mangfold» ikke blir en «nisjesatsing», men en integrert del av hele repertoarplanleggingen.



Mor Courage, 2012. Foto: Fredrik Arff.



Etnoporno, 2012. Foto: Magnus Skrede.

Repertoarmessig har DNS tatt tak i mangfoldsproblematikken gjennom bla. Norgespremiere på **Etnoporno** i 2012. Dette stykket setter søkelys på våre holdninger til våre nye landsmenn og alle med en annen hudfarge enn hvit. En kvinnelig DJ fra England/Vest-India medvirket også på scenen. Bakgrunnen for å velge dette stykket er at vi ønsker å være relevante i våre historier og skape teater som faktisk kommenterer utfordringene knyttet til mangfold og inkludering.

Urpremieren på **meet me** var et bestillingsverk til DNS. Dette stykket handler om asylsøkere som lever med livet «på vent» men de venter på at søknaden skal bli behandlet. En ung skuespiller fra Kabul spilte hovedrollen i **meet me**. Samme skuespiller var for øvrig også en av røverne i **Ronja Røverdatter og Robin Hood**.

I forbindelse med **Etnoporno** var vi i dialog med mange ulike grupper og organisasjoner, bl.a.

- Jentegruppene (jenter med innvandrerbakgrunn) på flere barneskoler
- Ansatte ved skoler med mange innvandrerelevener, for eksempel Fridalen skole som har ca. 27 forskjellige nasjoner og 123 elever med innvandrer bakgrunn.
- International School of Bergen og Nygård skole
- Dfih (Det felles innvanderråd i Hordaland).
- BIKS (Bergen internasjonale Kultursenter)
- Introduksjonssenteret for flyktninger
- NAV Tiltak, Intro og Marked
- Hordaland Fylkeskommune, innføringsklasser for minoritetsspråklege.
- Amnesty Student Bergen
- SOS Rasisme Bergen

Vi arrangerte også Lørdagsuniversitet og samtaler knyttet til tematikken i forestillingen. Vi holder kontakt med de samme miljøene i dag og tilbyr ofte f.eks. jentegruppene billetter til prøveforestillinger.

På prinsipielt grunnlag mener vi at det er vesentlig at inkludering og mangfold ikke er et eget tiltaksområde, men en bevissthet som inngår i vår kjernevirksomhet.

Vi har i flere år samarbeidet med Teater Manu, teater for døve, og dette kommer vi til å fortsette med. Vi ønsker å få til et årlig gjestespill fra Teater Manu. Flere av våre egne forestillinger har vært tekstet for hørselshemmede. Tilbudet gjelder 3 dager pr produksjon.

Vi er et fredet hus med store utfordringer til mobilitet.

Det er derfor svært vanskelig for oss å tilrettelegge for at rullestolbrukere og mennesker med bevegelseshemming kan jobbe på DNS. Vi har i en periode tilrettelagt for en dramaturg som er avhengig av rullestol og assistanse for å komme seg rundt, men dessverre er det store utfordringer knyttet til dette fordi vi er et hus med mange smale ganger og trapper.

Vi har ikke heis opp til Lille Scene, og dermed imøtekommer vi heller ikke kravene om universell utforming.

Dersom vi skulle hatt heistilkomst, måtte denne ha vært satt opp på utsiden av bygget, og det er ikke i tråd med fredningsbestemmelsene.

Vi har imidlertid tilgang for rullestol i parkett på Store Scene og i Teaterkjelleren, og vi har hatt en gjennomgang av hindringer og barrierer på teatret og sett på tiltak som kan gjøres for å tilrettelegge bedre for våre ansatte og vårt publikum.

## 4.2 Hvilke strategier, planer og tiltak finnes for inkludering og større mangfold?

Se punkt over.

## 4.3 Kjønnbalanse

	2011		2012		2013		2014	
Kjønnbalanse	kvinne	mann	kvinne	mann	kvinne	mann	kvinne	mann
Teatersjef		1	1		1		1	
Direktør	1		1		1		1	
Kunstnerisk personale	19,1	24,2	26,5	25,37	29,57	29,21	19,22	23,64
Adm/teknisk personale	47,47	51,5	52	44,95	37,41	46,2	47,06	48,37
<b>Totalt årsverk</b>	<b>144,7</b>		<b>150,82</b>		<b>144,39</b>		<b>140,29</b>	

Haaland er den første kvinnelige teatersjefen på DNS, og fra første dag har hun vært opptatt av å sikre kjønnbalanse på DNS. Likestilling handler om like rettigheter, like muligheter, lik tilgang til ressurser og til makt. DNS mener at en av teatrets oppgaver er å peke framover og ikke segmentere gamle kjønnsrollemønstre.

I DNS sin repertoarplanlegging er vi derfor opptatt av å telle. Tall er en bevisstgjørende måte å oppsummere virkeligheten på. Det er ikke tilfeldig at det var 9 kvinnelige instruktører på DNS i Haalands første år som sjef. Det er heller ikke tilfeldig at de 3 mannlige instruktørene som jobbet her samme år, satte opp en barneforestilling og forestillinger på Lille Scene.

DNS er opptatt av å sette sammen kunstneriske team som ivaretar kjønnbalansen og som løfter fram talentfulle kvinner. For oss er det viktig at kvinner blir tilbudt regioppgaver på Store Scene. Vi har et sterkt ensemble med usedvanlig dyktige kvinnelige skuespillere, og det er viktig for oss å velge repertoar som gir dem mulighet til å bli enda bedre. Stemmerettsjubileet i 2013 startet med en vandreteaterforestilling, hvor hele ensemblet deltok, men hvor hovedrollene var de fire sentrale kvinnene Gina Krogh, Fernanda Nissen, Camilla Collett og Fredrikke Quam. Jubileet for kvinners stemmerett preget tittelrollene i hele 2013 **Pippi Langstrømte, Måken, Dyveke, Anne Frank** etc.

For å bli god må man få mulighet til å utvikle seg, og på DNS er vi opptatt av at dette gjelder like mye kvinner som menn. Det ligger derfor bevisste valg bak vårt arbeid for å sikre kjønnbalanse. Det handler om å ta alle talentene i bruk. Det handler også om å fortelle historier som viser et størst mulig handlingsrom både for menn og kvinner. Vi skylder vårt publikum å skape sammensatte historier som viser menn og kvinner i alle fasetter. Arbeidet for å sikre kjønnbalanse er derfor en viktig del både av repertoarplanleggingen og ved valg av kunstnerisk personale.

Etterstreben etter kjønnbalanse går begge veier og da vi ansatte ny dramaturg i 2013, var vi bevisste på at vi ønsket en mann, ettersom både teatersjef, direktør og sjefsdramaturg er kvinner.

Det er verken ønskelig eller nødvendig å oppnå 50/50 fordeling hvert år, men det er ønskelig at ambisjonen er tydelig når man teller og vurderer resultatet, når man ser de tre siste år under ett.

Vår vurdering er derfor at måloppnåelsen på dette området må vurderes samlet ut ifra et flerårig perspektiv.



Dette er også i samsvar med SOU 2006-42 sine anbefalinger. I «Plats på scen- Betänkande av Kommitéen för jämställghet inom scenekunstrområdet» ligger mye av inspirasjonen og argumentasjonen for å være et teater med sterkt fokus på kjønnbalanse.

Eller for å sitere Henrik Ibsen: «... **hvad Kvindesag egentlig er? For mig har det staaet som en Menneskesag**»

## 5. Effektiv ressursutnyttelse

### 5.1 Omtale av rapportering de siste fire år på resultatmålene

DNS har i den siste 4 årsperioden hatt en svært positiv økonomisk utvikling. Dette skyldes at vi har fokusert på god kostnadskontroll, effektiv bruk av ressursene, samtidig som vi har klart å drive organisasjonsutvikling.

Vedlagte tabeller viser oversikt på inntektsutvikling og kostnadsutviklingen i 4-års perioden

Inntekter (hele tusen)	2011	2012	2013	2014
Statstilskudd	98 618	101 706	105 095	110 808
Netto billettinntekter	19 222	17 616	19 241	20 617
Sponsorinntekter	1 700	1 700	1 882	2 011
Artikkelsalg/gavekort/utleie	1 357	1 866	1 775	1 775

Billettinntektene viste en negativ utvikling i 2012, utflating i 2013 og en liten økning i 2014. For å sikre god og forsvarlig utvikling av billettinntekter har vi fra 2015 gjort prissensitivitets undersøkelse for å bedre kunne vurdere billettprisene for de enkelte segmentene. Økt forståelse for prissammensetning vil være fokus fremover. Sponsorinntektene har vist en liten positiv utvikling de siste 2 årene, og her har vi som tidligere beskrevet utarbeidet en sponsorstrategi som følges opp med klare mål og handlingspunkter. Arbeidet skal resultere i økte sponsorinntekter med kr 500 000,- for hvert av de neste årene.

Kostnader (hele tusen)	2011	2012	2013	2014
Produksjonskostnader	32 853	24 897	26 151	29 180
Kunstnerisk	16 916	19 873	19 730	19 232
Produksjonsplanlegging	34 575	20 255	19 690	21 220
Teknisk		15 899	17 081	18 139
Kommunikasjon	10 559	12 159	13 204	11 586
Drift	13 420	12 825	13 790	15 040
Administrasjon	8 195	10 299	11 507	11 153
Kurs/utvikling	310	456	1 421	1 297

Fra 2011 til 2012 gjorde vi en prinsippendring i produksjonskostnadene som påvirker disse og kostnadene på kommunikasjon. Vi flyttet markedsføringskostnader fra produksjonskostnader til kommunikasjon slik at disse ikke følger produksjonene, men isteden vurderes utifra det som er det markedsmessige behovet. I tillegg ble det i 2011 brukt vesentlig flere stykk-kontrakter enn i 2012, 2013 og 2014, og alle stykk-kontrakter budsjetteres og føres over produksjonene. En annen endring som har medført lavere produksjonskostnader er nedgang i overtidsbruken, som fra 2011 til 2012 utgjorde ca 2,2 årsverk.. Variasjonene innenfor drift skyldes ekstraordinære vedlikeholdsoppgaver som har vært kostnadskrevende, som f eks i 2014 hvor vi måtte skifte kobbertak til en prislapp på 1,5 mill. Administrasjonskostnadene har steget kraftig fra 2011 til 2012 og dette skyldes en økning innenfor økonomi på 1,3 årsverk. Økning fra 2012 til 2013 skyldes medarbeider som ble overført fra produksjonsteknisk til administrasjon i oppsigelsestiden og som medførte real nedgang innenfor produksjonsplanlegging og teknisk. Stillingen er ikke erstattet og vil derfor ikke belastes i fremtidig budsjett.

I 2010 var det utarbeidet et godt budsjetteringsverktøy og attestasjonsrett for ordinær drift og produksjoner. Svakheten var delegeringsnivå for ressursbruk. Teatret hadde fordelt budsjett- og kostnadsoppfølgingsansvaret på en måte som gjorde det umulig å gjøre analyse av ressursanvendelsen ved teatret. Oppfølging av faste årsverk, vikarer og overtid/ekstraengasjerte var fordelt på tre ulike funksjoner. I tillegg var overtid ikke budsjettert på den enkelte avdeling slik at overtid ble fulgt opp som en samlet post på en produksjon. På den måten ble styringen av ressursanvendelse umulig, ettersom beslutning om nødvendig bemanning var fordelt på ulike funksjoner. Dette vanskeliggjorde økonomistyringen av produksjonene, og teatret opplevde manglende styring av økonomien innenfor produksjonsteknisk område . Som eksempel ble produksjonsbudsjettet overskredet med vel 8 mill i 2010.

I 2011 endret vi attestasjonsreglene, slik at ansvar og myndighet fulgtes ad og alle personallederne ved teatret fikk nødvendig lederverktøy til bruk i sin ressursstyring. I tillegg ble all overtid og ekstrahjelp budsjettert og fulgt opp for hver avdeling og pr produksjon, slik at man fikk fullstendig kontroll over økonomien i produksjonene.

DNS hadde i 2010 14 707 overtidstimer, mens vi de 4 siste årene i snitt har hatt 9 745 overtidstimer. Dette er en nedgang tilsvarende ca 5 årsverk. Dette har ikke gått utover produksjonsvolumene ved DNS.

I 2011 ble det implementert nytt digitalt planleggingsverktøy, som nå er i bruk hos produksjonsledelsen og enkelte deler av organisasjonen. Systemet vil bli oppdatert i løpet av 2015, som vil medføre økt digitalisering for flere funksjoner ved teatret.

Målsettingen i vår strategi 2012 – 2015 var å øke antall kunstneriske årsverk og vi har hatt som målsetting å ansette flere multiteknikere når det skal erstattes årsverk på verksted eller scentekniske avdelinger.

I perioden har vi utvidet dramaturgiatet med 1 årsverk, teatret har økt kunstneriske årsverk og vi har ansatt konstruktør med kompetanse som «smed». Dette årsverket erstattet 1 av 2 årsverk i smien. Ved å ansette konstruktør skal vi oppnå bedre materialvalg både hva gjelder pris og mulighet for gjenbruk av materialer.

Det vil i 2015 bli utviklet et fullstendig evalueringssystem, som skal ivareta alt fra planlegging til avslutning av en forestilling. Dette vil ytterligere kunne gi forbedret styring av produksjonslinjen.

DNS har iht krav fra departementet gjennomført tilstandsrapportering av bygningen. Vedlikehold og drift av bygningsmassen gjøres iht den rapporteringen som er gitt fra eksterne konsulenter og innenfor de økonomiske rammene som er avsatt til drift og vedlikehold.

## 5.2 Videre spørsmål til egevalueringen

Ressursanvendelse blir vurdert for hver enkel produksjon for alle tekniske og forestillingsrelaterte avdelinger. Dette skjer i første omgang ifm budsjettprosessen, som finner sted etter at strategidokumentet er ferdigstilt og repertoar og rollebesetning er ferdigstilt. Jo tidligere rollebesetningen er ferdigstilt jo lettere er det å treffe budsjettmessig på overtid/dobbelgasje for skuespillerne. Dette er en utfordring fordi en del instruktører kommer med sine ønsker senere i prosessen. Problemet er ikke større enn at vi klarer å håndtere det.

Videre vurderes alle enkeltoppgaver mht ressurser, slik som riving av dekor. Tidligere ble dette ofte utført i helgene og utløste uforholdsmessig mye kostnader i form av overtid, mens vi nå foretar riving av dekor innenfor ordinær arbeidstid.

Vi har i 2014 tatt i bruk en byggekalender, som gir bedre flyt i produksjonslinjen, letter arbeidet med ressursallokering og gir større forutsigbarhet i byggingen. Det er også innført byggestarts- møter for hver produksjon. DNS har en stor utfordring ift optimal produksjonslinje, fordi våre verkstedsfasiliteter og monteringsområde er begrenset i areal. Ettersom vi foretar all montering i magasinet, har vi problemer med utnyttelsen av monteringsområder, når dette kommer i konflikt med prøver på Store Scene. Dersom forestillingen av kunstneriske hensyn må ha åpen magasindør, medfører det at man ikke kan montere i prøvetiden. Med bedre romfasiliteter ville vi fått en vesentlig bedre ressursanvendelse.

Utover ovennevnte blir alle avdelinger vurdert ressursmessig ifm budsjettet, og administrative avdelinger blir vurdert ift økt anvendelse av digitale løsninger, som f eks salg av billetter via Internett.

For neste strategiperiode vil alle administrative og støtteavdelinger bli vurdert for å kvalitetssikre at vi har tilfredsstillende kvalitet og servicegrad målt mot kostnadene knyttet til samme parametre.

Det er et meget høyt arbeidspress på ledelsen ved teatret, hvor det i snitt legges ned ett årsverk i mertid hvert år for ledergruppen. Denne formen vil over tid svekke utviklingsarbeidet ved institusjonen og må vurderes ift forsvarlig drift og personalbehandling.

Ved teatret er det svært høy møtefrekvens og dette vil bli evaluert i løpet av 2015. Det er viktig at alle møter har en hensikt utover informasjonsbehovet og at hvert møte har en klar målsetting.

De møtene som klart definerer mål, struktur og nødvendig deltagelse, blir som oftest bedre og mer effektive enn litt uklare diskusjonsmøter.

Et av de møteoppleggene som vi er fornøyd med å ha etablert, er evalueringsmøtene i den kunstneriske prosessen. Når vi nå har en total evaluering etter ønskevistmodellen, i tillegg til evalueringene underveis, er dette et meget godt kunstnerisk verktøy for teatersjef. En annen effekt

er at alle innen hvert kunstnerisk team får større eieforhold til produksjonen og dens kunstneriske målsetting.

Årshjulet til DNS er i korte trekk er som følger

<u>Periode</u>	<u>Oppgave</u>	<u>Deltagere</u>
mai/juni	Strategi	ledelse + mellomledere
august/september	strategi	styret
september/oktober	ferdig strategi	styret
oktober/november	medarbeidersamtaler	fra topp og ned
november/desember	budsjettering	ledelse + mellomledere
desember	godkjent budsjett	styret

Strategiplanen rulleres hvert år og for kommende 4-årsperiode har vi arbeidet mye med mål og handlingspunkter slik at alle områder blir fulgt opp og målt på konkret måloppnåelse.



Hellemyrsfolket, 2014. Foto: Magnus Skrede.

### 5.3 Hvordan har ressursbruken endret seg over tid?

Teatret ressursbruk har endret seg mest hva gjelder overtidsbruk, og nåværende teatersjef benytter færre stykk kontrakter ift åremålsstillinger. Totalt sett over året gir dette en vesentlig bedre ressursanvendelse på kunstnerisk og øvrige områder.

For bedre ressursutnyttelse vil vi jobbe med tre hovedoppgaver:

**Driftsoppgaver** som er de oppgavene som må utføres jevnlig, f eks fakturahåndtering, varebestilling o.l. Disse oppgavene må i størst mulig grad digitaliseres/automatiseres slik at tiden anvendt til driftsoppgaver blir minst mulig.

**Ad-Hoc oppgaver** som er alle de små og store uforutsette oppgavene som havne på hver arbeidsplass i løpet av uken. Når mengden av ad-hoc oppgaver blir for stor vil tiden til utvikling bli liten. Det er viktig at vi får strukturert arbeidet slik at vi får ned mengden ad-hoc oppgaver og dermed frigjøre tid til det viktigste.

**Utviklingsoppgaver** som er nødvendig for å kunne gjøre analyser og treffe nødvendige tiltak på alle nivåer ved teatret.

Arbeidet som skal lede frem til bedre fordeling av disse oppgavene er beskrevet i punkt 5.2.

## 6. Særskilte problemstillinger

Vi har fra 2012 – 2014 håndtert en krevende personalsak, som vi dessverre havnet i retten med. Denne saken var svært krevende ressursmessig og selvfølgelig påførte den teatret høye kostnader. Vi fikk imidlertid avsatt nødvendige midler for regnskapsåret 2012 og 2013, slik at de ekstra kostnadene ikke har påvirket det kunstneriske arbeidet. Teatret har klart å produsere og vise forestillinger i like stort antall som årene før og etter. Stillingen er ikke erstattet og dermed er kostnaden ved oppsigelsessaken lavere enn om medarbeider skulle stått i stilling til pensjonsalder.

Den negative belastningen for organisasjonen var stor, og mange ansatte opplevde hele sakskomplekset som utfordrende og vondt. Det har i forkant og etterkant vært jobbet mye med å ivareta den øvrige organisasjonen på en god og utviklende måte. Arbeidsmiljøet på huset er målt gjennom undersøkelse, og vi kan i dag konkludere med at vi har et tilfredsstillende arbeidsmiljø ved DNS.

## 7. Arbeidet med denne evalueringen

Arbeidet med denne evalueringen har vært fordelt mellom teatersjef, direktør, dramaturgiat og kommunikasjonssjef. Kvalitets-sikrere har vært ledergruppen og styret ved DNS.

Arbeidet har vært gjennomført iht spørreskjema, og besvarelsen er basert på de strategiske planene som DNS har hatt for perioden og de føringer våre eier har lagt for institusjonen.

Bergen, 23.03.2015

Agnete G. Haaland  
Teatersjef

Bente Hartvedt Ringstad  
Direktør

## ØNSKEKVISTMODELLEN

Ønskekvistmodellen har som hensikt å etablere et samtalerom rundt noen kjernepunkter, som inngår i vurderingen av kunstnerisk kvalitet i performativ kunst. Kvalitet i kunst er vanskelig å måle, og det er heller ikke slik at kvalitet er ensbetydende med publikumssuksess.

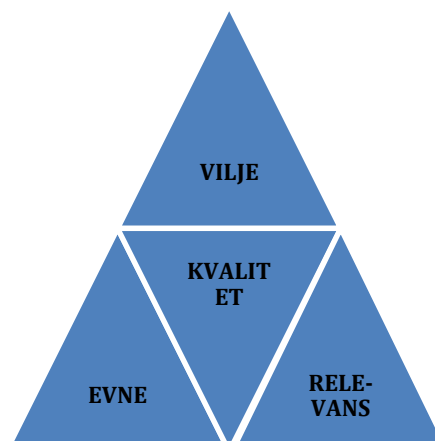
Modellen etablerer 3 grunnkriterier, som evalueringen bygger på; "Villen", "Kunnen" og "Skullen". Modellen er utarbeidet av 3 forskere ved Århus universitet i samarbeid med Århus kommune.

Modellen sier at kvalitet i kunst, som utfolder seg i direkte kommunikasjon med et publikum, består av kombinasjoner av "Villen" (Vilje), "Kunnen" (Evne) og "Skullen" (Relevans).

"Villen" handler om den kunstneriske visjon og kommunikasjonsvilje. Under dette begrepet kan man også trekke frem ambisjoner, originalitet og engasjement man ønsker med forestillingen. For å realisere visjonen til forestillingen kreves det håndverksmessig kvalitet, evner og ferdigheter. Dette går under kriteriet "Kunnen". Det tredje kriteriet "Skullen" sier noe om at kvalitetskunst på forskjellig vis bearbeider samtiden og våres eksistens i den. Under dette kriteriet vurderer en hvordan forestillingen berører samtiden og hvordan den kommuniserer med publikum.

De tre kjernebegrepene har som utgangspunkt at det finnes et nivå av enighet, der en oppfatter kunstnerisk kvalitet som

- Kunst som er båret frem av engasjement, ikke av likegyldighet
- Kunst som er basert på utfoldelse av kunstnerisk talent og særlige kunstneriske evner, ikke overlatt til tilfeldigheter
- Kunst som berører sin samtids mennesker og problemstillinger



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

### **Det handler om å ville, om å kunne og om å være relevant i samtiden**

Kort tid etter forestillingsperiodens slutt sendes evalueringsskjema ut til det enkelte medlem av kunstnerisk råd. Teatersjef innkaller til møte, og rådet gjennomfører evalueringen. Det blir gjort en oppsummering av evalueringen, og konkrete utviklingsmuligheter og forbedringer blir adressert til ulike ansvarsområder og personer. På den måten sikrer en seg at evalueringen fører til kontinuerlig forbedring og læring. Et overordnet mål er at man kan heve nivået på samtalen om kunstnerisk kvalitet og hva det er/ kan være og innebærer for den konkrete forestillingen.

#### **SAMTALEPUNKTER TIL EVALUERINGEN**

Spørsmålene henvender seg til din opplevelse av forestillingen enten som medvirkende aktør eller som publikum/tilskuer.

<b>Spørsmål</b>	<b>Kommentarer</b>	<b>Hva kan vi lære/forbedre?</b>
Hvorfor spilles denne forestillingen?		
Hvilken sjanger tilhører produksjonen?		
Hvem er målgruppe for forestillingen?		
Hvordan utfordrer/utvikler/perfeksjonerer produksjonen sjangeren?		
Hvordan utfordrer/utvikler/perfeksjonerer produksjonen målgruppen?		
Hva er instruktørens ambisjon?		



(Slik du ser det)		
Hvordan er forholdet mellom instruktørens ambisjon og teateret?		
Hvordan er forholdet mellom instruktørens vilje (ønsker) og de faktiske kunstneriske evnene (hos instruktøren og ensemblet)?		
Hvilken kunstneriske evner og talent kommer til uttrykk i forestillingen?		
Hvordan kommer ensembles spilleglede og lyst til å formidle frem i forestillingen?		
Hvordan kommer ensembles engasjement og ambisjoner i det kunstneriske uttrykket frem i forestillingen (evt./ og produksjonen)		
Hvordan fremstår samspillet og ensemblefølelsen i forestillingen?		
Hvordan formidles engasjementet og ambisjonene som i produksjonen som helhet til publikum?		
Hva er det mest personlige /spesielle/magiske ved produksjonen?		
Hvordan appellerer forestillingen til publikums sanser, tanker og følelser?		
Hvordan reagerer publikum på forestillingen?		
Hvordan er forestillingen påvirket av DNS's overordnede		

visjoner?		
Hvordan er sammenhengen mellom det produksjonen kan og vil og dens økonomiske midler og fysiske rammebetingelser?		
Hvordan er forholdet mellom denne forestillingen og andre produksjoner den kan sammenlignes med?		
Hvordan er forholdet mellom den kunstneriske innsatsen og den tekniske avviklingen?		
Hva er forestillingens betydning og relevans i en kunstnerisk og samfunnsmessig sammenheng?		
Hvor ligger det enestående i forestillingens satsning?		
Hvordan overbeviser forestillingen den kunstneriske nødvendighet nå?		
Tre ting du opplevde som høy kvalitet i forestillingen.		
Tre ting du opplevde som forringet den kunstneriske kvaliteten i forestillingen.		