

TRØNDELAG
TEATER



Trøndelag Teater 2010 – 2013

Evalueringsunderlag

Innledning – kort presentasjon av teatret

Trøndelag Teater er en av Midt-Norges største kulturinstitusjoner og landsdelens største teater. Teatret har fem scener og et gjennomsnittlig publikumsbesøk på rundt 100 000 per år.

Vi opplever at teatrets kunstneriske profil i perioden 2010-2013 er blitt vesentlig styrket. Særlig er dette synlig gjennom enkelte satsninger på Hovedscenen, som etter teatrets tidligere programmering gjerne ville blitt ansett som å være for smale, eller ikke tilstrekkelig forankret i en regional tematikk.

Teatret er synlig og står sterkt i hele regionen. I perioden som evalueres har teatret hatt flere store og til dels originale publikumssuksesser, som *Rock'n Roll Wolf* og *Nøtteknekkeren* (en helt ny dramatisering av Hoffmanns eventyr).

Trøndelag Teaters ledergruppe har det siste året vært bekymret for teatrets produksjonsvolum. Dette har ført til en diskusjon i styret, som nå ser ut til å kunne ut i en konklusjon om at tiltak må settes i verk for å øke volumet. I kjølvannet av dette utreder teatret også muligheten for å legge om til helt eller delvis å spille i repertoar. Disse prosessene foregår parallelt med at teatret leverer sitt underlag for evalueringen av perioden 2010 – 2013. Deler av det som presenteres i underlaget kan derfor fremstå som resonnementer av noe intern karakter.

Teatret opplever selv å være inne i en svært god periode, der det kunstneriske er gjenstand for mye positiv oppmerksomhet samtidig som organisasjonen er i god utvikling. Dette var også styrets begrunnelse for å engasjere teatersjef Kristian Seltun i en ny åremålsperiode fra 2014 – 2017.

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

1.1 Tall de siste fire år for resultatindikatorerne under resultatmål 1.1 Formidle scenekunst på egen scene og turné, satt sammen i én tabell:

Beskrivelse	2010	2011	2012	2013	Snitt 10-13
1.1.1 Totalt antall forestillinger	444	618 ¹	422	446 ²	483
1.1.2 Forestillinger på egen scene/ fast arena	439	515	412	431	449
1.1.3 Forestillinger på turne i Norge	6	39	0	15	15
1.1.4 Forestillinger i utlandet	0	0	0	0	0
1.1.5 Mottatte gjestespill	13	13	5	9	10
1.1.6 Transmisjoner	0	0	0	0	0
1.1.7 Forestillinger formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken/ Barnehagesekken/Den kulturelle spaserstokken ³	7/10/1	25/0/7	7/16/4	12/0/6	24

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

Teatret mener indikatorene i tabell 1.1 gir et dekkende bilde. Se også punkt 3.2.

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

Teatret har i fireårsperioden samarbeidet med andre institusjoner og frigrupper. Eksempler på dette er «Helg», en samproduksjon mellom Trøndelag Teater, Teatret Vårt og Nord-Trøndelag Teater.

Samarbeid med frie grupper:

¹ Det høye antallet forestillinger i 2011 skyldes gjestespillet *Call Cutta in a Box* fra Teaterhuset Avant Garden hvor det kun var plass til én publikummer per forestilling. Det ble vist 64 forestillinger av denne. Forestillingen spilte i kontorlokalene til Det Norske Oljeselskap. I tillegg var *Helg* på en lengre turne. *Tolvskillingsoperaen* hadde 54 forestillinger på Gamle scene, som er en relativt lang spilleperiode.

² Gamle Scene var stengt for oppussing i perioden januar - oktober 2012, men det ser likevel ikke ut til å ha påvirket aktiviteten på teatret i nevneverdig grad.

³ Trøndelag Teater er også leverandør av scenekunst til Barnehagesekken i Trondheim noe som gjør at vi når barn fra 1 år og oppover. Med den kulturelle spaserstokken når vi et eldre publikum. Dette er forestillinger som i stor grad settes opp på dagtid og derfor er tilgjengelig for eldre som ikke ønsker, eller ikke har anledning til å komme seg ut på kvelden. Grunnen til at vi har ført disse felles i tabellen er 1) at det ikke finnes andre kategorier å føre tallene i og 2) det er av betydning å vise hvordan vi jobber mot definerte målgrupper.

- Pontenegrinerne: *G7*, Trøndelag Teater co-produsent, Teaterhuset Avant Garden 2012.
- Pia Maria Roll: *Ship O'Hoi!*, Trøndelag Teater co-produsent, Studioscenen 2012.
- Lise Hovik/Teater Fot: *Du skal få høre fuglesang*, Trøndelag Teater co-produsent, Teaterkjelleren 2012.
- Lisa Lie/PONR: *Blue Motell*, Trøndelag Teater co-produsent, Studioscenen 2013.

I samtlige av disse so-produksjonene har Trøndelag Teater vært inne med til dels substansielle beløp og store ressurser.

I samarbeid med Teaterhuset Avant Garden har vi huset følgende gjestespill i perioden:

- Maison Dahl Bonnema (NL): *Ricky and Ronny*, Studioscenen 2010
- Maike Lond og Riina Maidre (EE): *Post Uganda*, Theatercafeen 2010
- Pia Maria Roll (NO): *The Street Scene*, Studioscenen 2010
- Forced Entertainment (UK): *Void Story*, Studioscenen 2011
- Rimini Protokoll (DE): *Call Cutta in a Box*, Det Norske Oljeselskap 2011
- Verk produksjoner: *Det eviga leendet*, Studioscenen 2011

Andre gjestespill i perioden (utvalg):

- POS Theatre Company: *Drapene i Aalst*, Gamle scene 2010
- Teatret Vårt: *Høstkveld før stillheten*, Studioscenen 2010
- Jo Strømgren Kompani: *Ekperimentet*, Studioscenen 2010
- Riksteatret: *Knutsen & Ludvigsen*, Gamle scene 2011
- Janne Langaas: *Norsk nok*, Teaterkjelleren 2011
- Propellen og Dramatikkens hus: *Heltinnesinne*, Studioscenen 2011
- Anne Marit Jacobsen: *Nå – Hans Børli med kvinnehånd*, Gamle scene 2011
- Nord-Trøndelag Teater: *Vinterreise – Vårdrøm*, Studioscenen 2011
- Teater Manu/Riksteatret: *Fritz Moen*, Studioscenen 2011
- Orkdal Kulturscene: *Patina*, Studioscenen 2012
- De Utvalgte: *Skuggar*, Gamle scene 2013
- Nord-Trøndelag Teater: *Og så kan hunden komme*, Studioscenen 2013
- Ingun Bjørnsgaard Prosjekt: *Sjøen*, Studioscenen 2013
- Ingun Bjørnsgaard Prosjekt: *Omega and the Deer*, Studioscenen 2013.

Se for øvrig under punkt 2.7.3.

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

Trøndelag Teater har Trøndelagsregionen som nedslagsfelt. Vi opplever at teatret står sterkt i hele regionen, og vi vet at folk fra begge fylkene reiser inn til Trondheim for å se forestillinger hos oss. Om vi ser bort fra Trondheim Kommune og kommunene i umiddelbar nærhet, Melhus, Klæbu og Skaun, har vi mer publikum fra distriktet i Sør-Trøndelag enn fra Nord-Trøndelag. Dette er i og for seg er naturlig, ettersom Nord-Trøndelag har sitt eget teater.

Vi ser at spredningen i publikums bosetning er stor. Indikatorer på dette er gruppebestillingene som kommer fra hele distriktet. Vi har avtaler med buss-selskap som setter opp turer fra Verdal, Levanger, Stjørdal og Midtre-Gauldal til våre forestillinger. Vi har jevnlig annonsering i distriktsavisene, med Trønderavisa (Steinkjer) og Avisa Sør-Trøndelag (Orkanger) som de to største. Her er vi også jevnlig gjenstand for forhåndsopptak, anmeldelser og nyhetsstoff.

Høsten 2011 samarbeidet vi med Nord-Trøndelag Teater og Teatret Vårt om produksjonen *Helg* av Torvald Sund. Særlig var det et viktig moment å få med Teatret Vårt. Stykket omhandlet tiden da sildefisket tok slutt, og dette er en tematikk vi vet er felles for folk langs kysten i hele i Midt-Norge.

Trøndelag Teater er ikke et turneteater, men de siste fire årene har vi i tillegg til *Helg* likevel hatt tre forestillinger som har vært på turne i Sør-Trøndelag: *Mitt største smärtans barn*, *Mistero Buffo* og *Stemt*.

I 2014 samarbeider Trøndelag Teater med Riksteatret om produksjonen *Hundre hemmeligheter*, som etter endt spilleperiode i Trondheim skal ut på turné i store deler av landet.

1.5 Teatrets analyse og vurdering av utviklingen.

Tallene varierer noe fra år til år på de ulike indikatorene, men dette har sammenheng med at også programaktiviteten varierer. Trøndelag Teater turnerer normalt ikke forestillinger, annet enn gjennom enkel oppsøkende aktivitet. Vi finner likevel et høyt tall under turné i 2011; dette skyldes produksjonen "Helg", som var et samarbeid mellom Trøndelag Teater, Teatret Vårt og Nord-Trøndelag Teater. Få antall forestillinger på egne scener i 2012 har sammenheng med at Gamle scene var stengt fra januar til oktober for rehabilitering.

Vi viser ellers til punkt 5.3 under og teatrets analyse av produksjonsvolum og utnyttelsen av produksjonsvolumet.

2. Scenekunst, mål 2: Høy kvalitet gjennom utvikling og fornyelse

2.1. Tall de siste fire år for resultatindikatorene under resultatmål 1.1 Et allsidig repertoar, satt sammen i én tabell:

Beskrivelse	2010	2011	2012	2013	Snitt 10-13
2.1.1 Totalt antall produksjoner⁴	23	24	17 ⁵	26	22,5
2.1.2 Antall egne produksjoner	9	8	7	12	13
2.1.2b Samproduksjoner	1	3	5	5	3,5
2.1.3 Antall uroppføringer	2	1	7	7	4,25
2.1.4 Antall produksjoner av norsk samtidsdramatikk	3	2	7	10	5,5
2.1.5 Antall produksjoner av utenlandsk samtidsdramatikk	4	1	1	0	2
2.1.6 Antall produksjoner med norsk samtidsdramatikk rettet mot barn og unge	2	3	5	4	4
2.1.7 Produksjoner av ny norsk koreografi⁶	4	3	2	7	3
2.1.8 Produksjoner av ny utenlandsk koreografi	0	0	1	0	0

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

Teatret mener indikatorene i tabell 2.1 gir et dekkende bilde. Se også punkt 3.2.

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

Utviklingen er relativt stabil. Antall egenproduksjoner øker fordi vi har laget flere lavbudsjettproduksjoner.

⁴ I 2012 og 2013 samarbeidet vi med Kjernehuset om *Unge dramatikere*. Det ble begge årene skrevet 8 nye tekster der fire av disse ble satt i scene som forestillinger og fire ble presentert som lesninger. Forestillingene ble presentert sammenhengende og tekstene ble presentert sammenhengende. Vi har derfor valgt å definere disse som to produksjoner. Lørdagskafeene er ikke regnet inn her. I både 2010 og 2011 ble det arrangert 16 lørdagskafeer, i 2012 ble det arrangert 9, og i 2013 2 lørdagskafeer.

⁵ Antall produksjoner er lavt i 2012 fordi Gamle scene var stengt fra januar til oktober i forbindelse med rehabilitering. Dette gjør seg størst utslag under "Totalt antalle produksjoner", fordi stengningen utelukket gjestespill. Stengningen utelukket i prinsippet bare én egenproduksjon.

⁶ Koreografi er som oftest integrert i forestillingen som helhet. Det er derfor ikke snakk om rene koreografiske verk. Unntaket er 2013, hvor Ingun Bjørnsgaard Prosjekt gjestet oss med to produksjoner.

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

Trøndelag Teater har de siste fire årene utviklet og medvirket til utviklingen av flere dramatiske tekster. Dette har blitt gjort på forskjellige måter og har resultert i svært forskjellige manus.

Trøndelag Teaters dramaturgiat mottar uoppfordret mellom 15-30 manus i året. Alle disse manusene blir lest og det blir gitt en faglig tilbakemelding av teatrets dramaturger. Noen av de innsendte manusene er ferdige, noen endog med tilhørende musikk og scenografiskisser og er ment som konkrete forslag til programsettingen. Andre er mer uferdige og søker således råd om hvordan de kan utvikles videre. Det er svært få av manusene som holder det kunstneriske nivået som er ønsket på teatret. Dramaturgiatet har begrenset kapasitet til å følge opp disse dramatikerne og således utvikle ny dramatik basert på uoppfordret innsendte tekster. Den faglige tilbakemeldingen er også gitt med tanke på premissene Trøndelag Teater produserer scenekunst under. Dramaturgene blir derfor ikke uhildede manuskonsulenter, men er på jakt etter godt stoff til Trøndelag Teater spesifikt. Dette gjør at dramaturgene i begrenset grad har mulighet til å følge opp og utvikle tekster som har «noe ved seg», men som ikke passer innenfor Trøndelag Teaters planer eller kunstneriske ønsker.

Dramaturgene har løpende kontakt med dramatikere som vi synes er interessante og som vi ønsker at skal skrive for teater og spesielt for oss. Gjennom denne dialogen ønsker vi å vise interesse for et forfatterskap og holde oss oppdatert på hvordan disse forfatterne jobber, både med dramatik og andre sjangre. Møtene har også introdusert forfatterne til hvordan vi legger repertoire på Trøndelag Teater, for igjen å gjøre det lettere for dem å forstå planleggingshorisonter og vår profil. Denne dialogen foregår over lengre tid og handler først og fremst om dialogen i seg selv. Allikevel ser noen av samtalene ut til å bære frukter: I 2016 er det planlagt at Carl Frode Tiller skal levere tekst til en produksjon vi skal gjøre med Kari Holtan og Boya Bøckman på Gamle scene; Tiller vil ikke levere et ferdig manus, men snarere ulikt tekstmateriale som Holtan og Bøckman kan forholde seg formmessig helt fritt til. Vi er også i dialog med Erlend Loe om en produksjon i 2016.

Dramatikken som har blitt utviklet og produsert på Trøndelag Teater kjennetegnes først og fremst ved at den er veldig produksjonsnær. Altså henger tekstene som blir utviklet sammen med den øvrige kunstneriske prosessen i produksjonen av en forestilling. I flere tilfeller har regissøren selv skrevet manuset. Eksempler på dette fra siste fireårsperiode er Jo Strømgrens *Jubileet* (Gamle scene i oktober 2012), *Jeg anser deg for å være et ualminnelig begavet ungt menneske* av Angelina Josephine Stojcevska (Bakscenen, Gamle scene, januar 2013), *Virginias Brev* av Kjersti Haugen (Hovedscenen, november 2010) og Tyra Tønnessens nydramatisering av filmen *Mama* (norsk *Med Grim og Gru*) til *Rock'n Roll Wolf* (Hovedscenen 2011).

En fordel med denne arbeidsformen er at det litterære er i kontinuerlig dialog med resten av den kunstneriske prosessen. Vi får altså ikke levert en ferdig tekst som skal realiseres, men teksten blir værende i prosess sammen med resten av de sceniske virkemidlene helt til premiere. Vi opplever også at hele huset får et større eierskap til stoffet (en kostymeidé kan for eksempel påvirke manuset) og vi har også den fordel at det skrives direkte til vårt ensemble og våre skuespillere. Man kunne også argumentere for at dramatikerens egen stemme forløses i større grad, da hun eller han selv «fullfører» prosessen inn i ferdig produksjon.

Skulle man trukket frem noe negativt med denne type skriveprosesser, kunne man si at den endelige teksten i mindre grad lar seg gjenbruke av andre kunstnere eller institusjoner. *Rock'n Roll Wolf* og *Pseudonymet* har blitt spilt på henholdsvis Nationaltheatret og Oslo Nye Teater, men da har hele regikonseptet og scenografien også blitt med.

Denne måten å «spesialskrive» manus på er noe vi har oppfordret til, også når vi har engasjert dramatikere til å skrive for oss. Dette var tilfellet med *De Nære Ting* av Tor Gunnar Heggem (oktober 2013), *Nøtteknekkeren* av Mads Bones, Matilde Holdhus og Olve Løseth (november 2013) og *Stemt*, som ble skrevet av Marianne Meløy, som selv sto på scenen (april 2013).

Dramatikerne som er nevnt over var mer eller mindre klar over hvor mange, og hvilke skuespillere som skulle medvirke i produksjonen. Fordi Trøndelag Teater har et relativt lite skuespillerensemble, er det mye enklere å planlegge året, når man kan oppfordre dramatikere til å skrive for et bestemt antall, i alle fall når det dreier seg om produksjoner som krever stor besetning (som for eksempel *Nøtteknekkeren*).

Vi vil også trekke frem vårt samarbeid med Kjernehuset og prosjektet *Unge Dramatikere*. Dette er et prosjekt hvor vi jobber spesifikt med tekstutvikling. De siste tre årene har vi oppfordret ungdom mellom 13 og 19 år til å sende inn tekster eller ideer som de mener kan ha potensial for scenisk realisering. Av de innsendte forslagene plukkes det ut åtte tekster. Dramatikerne bak disse blir med i et intensivt prosjekt, som går ut på at tekstene videreutvikles gjennom workshops og sparring med profesjonelle krefter ved teatret (regissør, dramaturger, skuespillere). Prosjektet har de siste to årene blitt avsluttet med at fire av tekstene blir gjort til gjenstand for enkle oppsetninger, mens de fire andre blir presentert som dramalesninger.

I 2014 blir alle tekstene likestilt i en samlet forestilling. Disse forestillingene presenteres som fullverdige forestillinger for publikum, noe som tilsier at det i de siste åtte årene har blitt utviklet 24 små nye dramatiske verk gjennom dette prosjektet. Prosjektet har vært svært vellykket, både med hensyn til kunstnerisk kvalitet og oppmerksomhet utenifra. Det er svært interessant å se hva ungdom i Trondheim er opptatt av, hva de vil skrive om og ikke minst *hvordan* de velger å gjøre det.

Prosjektets mål er å fokusere på unge stemmer her og nå. Dernest ser vi at prosjektet også har en positiv funksjon som publikumsutviklingstiltak.

Vi ønsker å videreutvikle dette prosjektet ved å lage et «all-star-team» av unge dramatikere, hvor fire av de sterkeste tidligere deltagerne oppfordres til å skrive lengre tekster som vil utvikles på teatret og få bedre rammer for produksjon.

Overnevnte eksempler innbefatter ikke alle urpremierer på Trøndelag Teater de siste fire årene. Under følger derfor en liste over all nyskreven dramatik i perioden 2010-2013. Av den kan man se at det spilles ny norsk dramatik på samtlige scener på Trøndelag Teater. Man kan også se en økning i antall nyskrevne tekster fra to i 2010 til seks i 2013. Dette henger sammen med en generell økning i antall produksjoner på teatret, men det kan også sees i sammenheng med at flere av de kunstnerne vi inngår avtaler med ønsker å skrive selv. På listen har vi også tatt med planlagte produksjoner i 2014, disse er markert i kursiv.

Produksjonstittel	Forfatter	År	Scene
Pseudonymet	Jo Stømgren	2010	Studioscenen
Virginias Brev	Kjersti Haugen m.fl	2010	Hovedscenen
Helg	Torvald Sund	2011	Teaterkjelleren
Du skal få høre fuglesang*	Lise Hovik	2012	Teaterkjelleren
G7*	Eivind Salen/Ingrid W. Nilsen	2012	Teaterhuset Avant Garden
Jubileet	Jo Strømgren	2012	Gamle Scene
Ship O`Hoi*	Pia Maria Roll m.fl	2012	Studioscenen
Unge Dramatikere*	8 urpremierer, div dramatikere	2012	Teaterkjelleren
Trøndelag Teater 75 år	Tor Gunnar Heggem	2012	Gamle scene/Theatercafeen
Blue Motell*	Lisa Lie	2013	Studioscenen
De Nære Ting	Tor Gunnar Heggem	2013	Gamle Scene
Jeg anser deg...	Angelina Stojevksa	2013	Bakscenen, Gamle scene
Nøtteknekkeren	Bones/Holdhus/Løseth	2013	Hovedscenen
Stemt	Marianne Meløy	2013	Teatercafeen
Unge Dramatikere*	8 urpremierer, div dramatikere	2013	Teaterkjelleren
<i>Hundre hemmeligheter</i>	<i>Anne Marit Sæther</i>	2014	<i>Hovedscenen</i>
<i>Unge dramatikere*</i>	<i>8 urpremierer, div dramatikere</i>	2014	<i>Teaterkjelleren</i>
<i>Sjå dagar skal koma*</i>	<i>Torvald Sund</i>	2014	<i>Lauga, Nærøy</i>
<i>Adrian Posepilt **</i>	<i>Petter Rosenlund</i>	2014	<i>Gamle Scene</i>
<i>Moby Dick**</i>	<i>Ole Johans Skjelbred</i>	2014	<i>Studioscenen</i>
<i>Dager Under⁷</i>	<i>Arne Lygre</i>	2014	<i>Studioscenen</i>
<i>Puppan te Pappa</i>	<i>Rasmus Rohde</i>	2014	<i>Hovedscenen</i>

*Samproduksjoner.

**Ny dramatiseringer som forholder seg svært fritt til originalen.

⁷ Pt. ser det ut til at Trøndelag Teaters oppsetning av *Dager under* blir stykkets premiere i Norge.

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

Trøndelag Teater står i en folkelig tradisjon⁸, noe som umiddelbart kan synes å stå i motsetning til en ambisjon om kunstnerisk fornyelse, i hvert fall all den tid en ser for seg at publikum helst vil ha noe som er kjent fra før. Vi har imidlertid gjort oss den erfaringen at den folkelige oppslutningen rundt teatret gir oss et spillerom som muliggjør kunstnerisk utvikling.

Det viktigste momentet for kunstnerisk utvikling har vært hvilken plass vi gir regissørene. Vel så viktig som *hva* som settes opp, er *hvordan* det settes opp. Så langt det har latt seg gjøre, har vi endret tendensen fra å først velge stykke og dernest finne en regissør, til å invitere regissørene til en dialog om stykkevalg. Dialogen har selvsagt preferanser fra vår side der aktualitet og relevans i forhold til publikum, er sentrale aspekter. Det er like fullt en *reell* dialog der regissørene medvirker i refleksjonen rundt programsettingen av Trøndelag Teater. I samtalen gjør vi det tidlig klart at vi – uansett hva som skal settes opp – har en gjennomgående ambisjon om at hver produksjon ved Trøndelag Teater skal ha en klar profil som *verk*. Det skal være en tolkning av teksten, vel så mye som en realisering av den, og dette skal synes i valg av virkemidler, form og stil.

Ved å skape et godt kunstnerisk handlingsrom for regissøren, styrkes utvilsomt det kunstneriske resultatet. Vi har et knippe regissører som vi samarbeider med jevnlig. Det er gunstig fordi de etter hvert kjenner teatret og publikummet godt. At regissøren og ensemblet kjenner hverandre skaper kontinuitet og mulighet til kunstnerisk fordypning og utvikling. Den tette dialogen med regissørene har også skapt rammer for lettere å kunne tenke utradisjonelt omkring programmeringen.

Beslutningen om å gå for *Et dukkehjem* på Hovedscenen, snarere enn en av bisenene, er et eksempel på god dialog med regissør Kjersti Haugen, som vi visste hadde et konsept for oppsetningen med et slikt potensial i seg. Det er selvsagt en rasjonelt vurdert risiko, men et besøk på 81% viser at vi lyktes.

Selv om flere av titlene vi har satset på er kjente, er de ikke nødvendigvis sikre publikumstreffere ved Trøndelag Teater av den grunn. Det kunne for eksempel vært mer passende med tanke på kunstnerisk uttrykk og konsept å sette opp *Arturo Ui*, *En folkefiende* og *Besøk av gammel dame* på Studioscenen. Ved å bruke Hovedscenen, *insisterer* vi på en bredde.

I 2014 skal vi spille *Når vi døde våkner* på Hovedscenen. Det er langt i fra et opplagt valg av scene – i hvert fall ikke med hensyn til potensiell publikumsopplutning – men det ligger en kunstnerisk ambisjon bak som krever dette formatet.

Samtidig må sies at dette arbeidet ikke alltid gir like tydelige resultater. Våren 2013 satte vi opp *En handelsreisendes død* på Hovedscenen. Det var en helstøpt forestilling som lyktes i å aktualisere en klassiker i kombinasjon med nye uttrykksformer. Forestillingen høstet gode anmeldelser og ble nominert i fire kategorier til Heddaprisen, hvorav den mottok to (for beste mannlige hovedrolle og beste birolle; nominert var den også for beste regi og beste scenografi). Likevel uteble det store publikum, og den endte på et besøk på 47%. Vi har ingen

⁸ Med dette mener vi at Trøndelag Teater har tradisjon for å være et teater for ”det brede lag av befolkningen”.

god forklaring på hvorfor, annet enn at vi må anta at publikum anså stykket (ikke oppsetningen, for den så de jo ikke) for å være for tungt.

Hovedscenen er stor og målet er selvsagt å kunne fylle salen. Ikke bare på grunn av ønsket om billettinntekter, men vel så mye for å kunne skape en god teatersituasjon. Teatrets egenart er enheten i tid og rom mellom det som skjer på scenen og de som sitter i salen. Forestillinger med lite publikum er sjelden en god opplevelse for verken skuespillere eller publikum.

Kjersti Haugen som regissør 2010-2013

Evalueringspanelet har bedt oss ta med et eget avsnitt om teatrets bruk av Kjersti Haugen.

Kjersti Haugen er utdannet fra L'École Internationale de Théâtre Jacques Lecoq (1999) og Sceneinstruktørlinjen, Kunsthøgskolen i Oslo (2005).

Haugen var ferdig utdannet regissør våren 2005. I årene 2005-2008 gjorde hun flere oppsetninger ved Det Norske Teatret, Den Nationale Scene, Hålogaland Teater og Trøndelag Teater. Så hadde hun permisjon med to svangerskap tett på hverandre, og hun bosatte seg med småbarnsfamilie i Trondheim. Haugen er en etterspurt regissør fra andre teatre i Norge, og det har vært en stor fordel for Trøndelag Teater å ha fått ha så god tilgang til henne.

Trøndelag Teater ansatte først Haugen med en såkalt "fem på to år"-kontrakt (2010-2011), deretter har vi ansatt henne fra produksjon til produksjon.⁹ En regissør som skal iscenesette så vidt mye ved Trøndelag Teater må være allsidig i sin tilnærming til regifaget. Det er Haugen. Hun mestrer alle formater, hun leverer et godt kompetansebidrag inn mot dramaturgiatet og hun er, ikke minst, en dyktig arbeidsleder på scenen, både overfor skuespillerne og produksjonen for øvrig.



Pål Christian Eggen som Torvald og Ane Skumsvoll som Nora i *Et dukkehjem*.
Scenografi Dagny Drage Kleiva. Regi Kjersti Haugen. Hovedscenen 2011.

Kunstnerisk har Kjersti Haugen vist en tydelig utvikling i perioden. Hun var fra før av kjent for å være en svært god på personinstruksjon. I perioden har hun, særlig i produksjoner med et

⁹ Etter Haugens eget ønske; hun har villet unngå å bli oppfattet som husregissør.

mindre ensemble, vist seg svært dyktig på å utvikle og gjennomføre gode og egenartede regikonsepter. Ved siden av Tyra Tønnessen og Runar Hodne har Haugen stått for noen av de kunstnerisk mest vellykkede produksjonene vi har hatt.

Haugen har hatt regi ved følgende produksjoner i perioden 2010-2013:

Spring Awakening av Steven Sater og Duncan Sheik, Hovedscenen 2010

Virginias Brev av Kjersti Haugen, Hovedscenen 2010

Et dukkehjem av Henrik Ibsen, Hovedscenen 2011

Håndverkere av Line Knutzon, Hovedscenen 2011

Et juleeventyr av Charles Dickes, Hovedscenen 2011 (gjenopptakelse fra 2007)

Gjengangere av Henrik Ibsen, Studioscenen 2012

Fedra av Jean Racine, Studioscenen 2013

Jeanne d'Arc av Jean Anouilh, Frostating Lagmannsrett 2013

Av disse vil vi trekke frem *Et dukkehjem*, *Gjengangere*, *Fedra* og *Jeanne d'Arc* som særs vellykkede. I tillegg til å høste til dels meget gode kritikker, spesielt for *Et dukkehjem*, har samtlige av disse forestillingene vært store publikumssuksesser. *Gjengangere* satt ny publikumsrekord på Studioscenen.



Hildegunn Eggen som Fru Helene Alving, Espen Klouman Høiner som Oswald Alving og Nils Johnson som Pastor Manders i *Gjengangere*. Scenografi Dagny Drage Kleiva. Regi Kjersti Haugen. Studioscenen 2012.

Oppdrag for Kjersti Haugen ved Trøndelag Teater planlagt fremover:

Hundre hemmeligheter av Anne Marit Sæther og Cirka Teater, co-regi med Anne Marit Sæther, Hovedscenen 2014

Adrian Posepilt, av Petter N. Rosenlund, basert på Kristian Kristiansen, Gamle scene 2014

Lille Eyolf av Henrik Ibsen, Gamle scene 2015

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

Hver produksjon blir evaluert med hensyn til ressursbruk, praktisk gjennomføring og HMS. Her blir alle av produksjonens medvirkende innkalt til evalueringsmøte og en kortfattet rapport skrives og distribueres. Rapporten diskuteres også i ledergruppen. Se mer om dette under punkt 5.2.

I styret orienterer teatersjef om hver produksjon, herunder publikumsbesøk og betraktninger rundt kunstnerisk prestasjon. Styret evaluerer ikke systematisk kunstneriske prestasjoner, og ser heller ikke det som sin oppgave. Da Kristian Seltun ble engasjert for et nytt åremål ble imidlertid en positiv vurdering av kunstneriske prestasjoner i første åremål vektlagt.

Fra 2014 skal kunstnerisk råd systematisk evaluere hver produksjon. Evalueringen skal finne sted først når siste forestilling av den aktuelle produksjonen er spilt. Evalueringen vil ta form som en kort, generell beskrivelse av kunstnerisk prestasjon, som distribueres fra kunstnerisk råd til resten av huset.

I dramaturgiatet foregår det en kontinuerlig evaluering av hva vi oppnår kunstnerisk. Det kan være vanskelig å bringe denne diskusjonen ut til andre, fordi den er ærlig og direkte. Å legge en systematisk evaluering til kunstnerisk råd kan virke som et filter for denne typen diskusjoner, og man etablerer en mer nøytral instans som evalueringen/bedømmelsen går ut fra.

2.7 Egenvurdering av kvalitet

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

Trøndelag Teater er en av de største kulturinstitusjonene i Midt-Norge og skal nå ut til stort og bredt sammensatt publikum.

Om de kunstneriske visjonene heter det i teatrets hovedstrategi:

Vi skal skape engasjerende, utfordrende og underholdende teater. Vi skal dekke spennet mellom tradisjonell og moderne scenekunst. Vi skal være dristige i vårt arbeid med klassikerne. Vi skal arbeide bevisst for å fremme ny norsk dramatik. Vi skal være en av de ledende i nasjonal sammenheng.

Når vi nå gjennomgår hvordan vi i perioden 2010-2013 har tolket og arbeidet med denne hovedstrategien, blir det naturlig å sammenligne perioden med tidligere perioder ved teatret. Selv om Nord-Trøndelag Teater og Teaterhuset Avant Garden begge er viktige aktører, finner vi det ikke naturlig å sammenligne oss med dem. Til det er rammene for drift for ulike. Det er heller ikke gunstig å sammenligne oss med store teatre i Oslo, ei heller andre regionteatre. Dette av den enkle grunn at publikummet vårt ikke gjør det. Selv om vi ser at programmene ved andre regionteatre kan sammenlignes med vårt, er vi ikke konkurrenter. For å forklare og evaluere hvordan vi jobber har vi derfor valgt å se tilbake på oss selv.

Regionsidentiteten knyttet til Trøndelag er sterk. Den er definitivt sterkere enn byidentiteten knyttet til Trondheim. Folk fra både Sør- og Nord-Trøndelag, og folk fra Trondheim, har en felles identitet som *trøndere*.

Trøndelag Teater er i den heldige situasjonen at vi tiltrekker oss publikum fra hele regionen, på tvers av fylkesgrensene. Og slik har det vært lenge. Dette gjenspeiler seg også i teatrets programhistorie. Man vil der finne et sterkt innslag regionalt basert materiale, som Johan Falkberget, Olav Duun, Johan Bojer og Anne B. Ragde. Eller for den saks skyld omskrivingen av *Sommer i Tyrol* til ”Sommer i Tydal”. Folk reiser langveis fra for å gå på teater i Trondheim.

Likeledes kan man i teatrets programhistorie se en tydelig folkelig profil; Trøndelag Teater er ikke et byteater for et opplyst borgerskap – det er et landsdelsteater for hele regionens befolkning. Publikumsundersøkelser viser at teatret har et publikum som er vidt sammensatt med hensyn til kjønn, alder og utdanning (Agderforskning: *Kunstkomsum i Storbyene*, oktober 2012). Vi er sikre på at en tilsvarende undersøkelse ville vist at publikummet også er vidt sammensatt hva gjelder bostedsplass i regionen.

Vi vil i dag si at denne forankringen i regionen er en stor fordel for teatret: Trøndelag Teater står sterkt som ”merkenavn” hos folk flest i et stort område, og ting som skjer på teatret blir fort noe mange snakker om. Man kan se for seg at den folkelige tradisjonen kan stå i veien for nyskaping. Vi har imidlertid valgt å se konstruktivt på dette.

Folkelighet og fornyelse

Det er lang tradisjon for lokale og regionale tema i Trøndelag Teaters programhistorie. I perioden som er under evaluering har vi ønsket å vri teatret noe mer i retning av et

internasjonalt repertoar, særlig når det gjelder klassikerne. Dette gjelder også i valget av hvilke norske klassikere vi har valgt.

Vi har i perioden 2010-2013 dempet satsningene på lokale historier og temaer. Der man tidligere spilte titler av Anne B. Ragde, Willy Ustad og Hans Rotmo på Hovedscenen, har vi i stedet gitt Henrik Ibsen, Arthur Miller, Bertholt Brecht og Friedrich Dürrenmatt plass der. Dette har vi lyktes med. Spesielt Ibsen-satsningen opplever vi at publikum setter pris på. Før 2010 var Henrik Ibsen kun satt opp på Hovedscenen én gang, med *Peer Gynt* i 2000. I perioden 2010-2013 har vi satt opp tre av Ibsens stykker på Hovedscenen: *En folkefiende* (2010); *Et dukkehjem* (2011) og *Peer Gynt* (2013). I 2014 følger *Når vi døde våkner* – som med dette får sin Trondheimspremiere, også det på Hovedscenen.

Vi opplever at det i utgangspunktet kan være vanskelig å få publikum til å komme på ukjente titler og ukjent stoff. Særlig på Hovedscenen. I så måte har satsningen på Ibsen vært viktig for oss. Selv om ikke alle av Ibsens skuespill er like kjente for folk, så er det en inngang.

Om vi skal forsøke å formulere et motto for måten vi tenker på, så kan det være slik: *Kunstnerisk fornyelse i dialog med en forventning om folkelighet*. Når vi skulle sette opp Brechts *Arturo Ui* på Hovedscenen, hjalp det oss at en kjent og folkekjær skuespiller som Hans Petter Nilsen skulle bekle hovedrollen. Tilsvarende kan en si at valget av Marianne Meløy og Arne O. Reitan i hovedrollene hjalp oss når vi skulle sette opp *Besøk av gammel dame* av Dürrenmatt. At stykket i tillegg til å være dramatisk i verdensklasse også er morsomt, er helt klart en del av vurderingen.

En annen inngang har vært å se for seg kunstnerisk fornyelse av veldig kjent stoff. Et eksempel på dette er da vi i 2013 satt opp *Bør Børson Jr.* på Hovedscenen. Selv om denne musikalen på mange måter er blitt nasjonalt eie gjennom Rolf Wesenlunds karakter, ikke minst gjennom filmen med samme tittel, har dette stoffet en spesiell forankring i Trøndelag. *Bør Børson Jr.* er satt opp ved Trøndelag Teater to ganger tidligere, i 1973 (med Rolf Wesenlund som Bør Børson Jr.) og i 1998. Begge disse oppsetningene la seg tett opp til uttrykket i filmen fra 1972, både i scenografi, spillestil, kostymering og musikalske arrangementer.



Bør Børson Jr. – Trøndelag teater 1973



Bør Børson Jr. – Trøndelag Teater 1998



Bør Børson Jr. – Trøndelag Teater 2013

Til å regissere vår oppsetning av *Bør Børson Jr.* i 2013 engasjerte vi Erlend Samnøen, som er danser, koreograf og regissør. Samnøen bearbeidet stoffet, hentet inn tekst fra Falkbergets bok og lot skuespillerne improvisere frem tekst som også ble en del av forestillingen. Åsmund Flaten laget nye musikkarrangementer som gikk bort fra Egil Monn-Iversens symfoniske og noe tunge original, til et mer «skranglete» uttrykk. Dagny Drage Kleiva laget en todimensjonal scenografi som spilte på gamle teaterkonvensjoner og overdreven nasjonalromantikk. Samnøen og ensemblet laget en moderne forestilling, og lot lokalt, kjent stoff bli gjenstand for et nåtidig skråblikk. Det lokale ble indirekte kommentert, men uten å bli stilt i gapestokken.

Å fornye *Bør Børson Jr.*, kan virke som en selvfølgelighet, men i Trøndelag er Olderdalens store sønn å regne for noe henimot en Hamletskikkelse hva gjelder konvensjon for rollefremstilling. Dette merket vi, ikke minst innad på huset, hvor skepsisen mot å gå «bort fra

originalen» var stor. Men etter at forestillingen ble svært godt mottatt av både publikum og kritikere, stilnet skepsisen. I en kommentar i Adresseavisen skrev kulturredaktør Stian Wallum etter siste forestilling:

- Humoren fungerer på det enkleste planet og på en hel mengde nyansenivå henimot referanseavhengig metaironi. [...] Salen jubler – over en komedie som går inn i sin egen tid, spøker med seg selv og sine publikummere.

Dette Bør innrømmes, Adresseavisen 21.06.13



Bør har akkurat blitt overbankgeneraldirektør i Olderdalen sparebank. Her fra kostymballet i skogen. Bør (Mads Bones) som Jesus. Butikkjomfru Laura Isaksen (Kjersti Tveterås) som kake. Lensmann Hansen (Espen Klouman Høiner) til hest.

En tilsvarende vri med ”Jeppe på Bjerget” (Hovedscenen 2012) lyktes ikke i like stor grad. Øyvind Osmo Eriksens regi og bearbeidelse var ambisiøs, og ideen om å gjøre baronens hoff om til et reality-show var god. Forestillingen fikk blandete kritikker, noen svært negative, noen også positive. Men publikum uteble, og blant de som kom ble mange skuffet. Her dro vi nok iscenesettelsen for langt bort fra hva folk hadde forventninger om. Hadde forestillingen derimot blitt spilt på Studioscenen, skal man ikke utelukke at mottakelsen ville blitt bedre. Da ville også forventningene ha vært annerledes.

Vi ønsker oss flere forestillinger som Erlend Samnøens *Bør Børson Jr.* Vi mener hans oppsetning bekrefter at det folkelige og umiddelbart kjente ikke nødvendigvis står i veien for kunstnerisk utvikling.

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

Generelle bemerkninger om lederstil

Nøkkelord for arbeidet med å opprettholde og styrke engasjementet innenfor teatret er faglig utvikling, trygghet og medvirkning.

Teatersjef Kristian Seltun har siden han begynte gitt uttrykk for at han er tilhenger av inkluderende lederskap. I korthet er det tre nøkkelfaktorer i dette:

- Tidlig involvering
- Bred deltakelse
- God informasjonsflyt

Gitt at man lykkes i å involvere mange tidlig, følger god informasjonsflyt som en naturlig konsekvens.

Teatersjefens lederstil innebærer at beslutninger nesten utelukkende tas i plenumssituasjoner; i ledergruppen, i plangruppen eller i dramaturgiatet. Teatersjefen leder beslutningsprosessen, men beslutningene tas av flere, etter felles resonnementer og avveininger. Dette skaper engasjement. Det gir også en god fellesforståelse av beslutningene, og lojalitet til dem.

Det skal understrekes at teatersjefen først og fremst praktiserer dette overfor ledergruppen og den øvrige kunstneriske, tekniske og administrative fagkompetansen han har rundt seg. Men vi ser at det også har en positiv virkning på resten av organisasjonen. Beslutningene som tas er godt forankret, og det gir trygghet utover.

Åpenhet

Trøndelag Teater har i perioden 2010-2013 operert med en relativt lang planleggingshorisont, noe som gjør at vi har kunnet gå ut (internt) med programmet ganske tidlig, opp i mot et år i forveien. Tilsvarende har vi kunnet informere internt om rollelister i god tid.

Vår ambisjon er å informere om hvilke regissører vi skal samarbeide med og titler, så snart disse er klare, uansett hvor langt frem i tid det gjelder for programmet. Dette for å hindre at noen vet, samtidig som mange *ikke* vet. Dette gir oss en åpenhet i planleggingen, også rent praktisk (folk som kommer og går på møter, regissører som er på besøk osv), og det motvirker unødvendige spekulasjoner og usikkerhet.

Det har vært et ønske fra skuespillerne å involveres tidligere i produksjonsprosessen. Fordi deres første møte med prosjektet som oftest er på leseprøven, opplever skuespillerne å være de siste som får kjennskap til konseptet som ligger til grunn for produksjonen. Vi har derfor ved flere anledninger lagt til rette for at skuespillerne kan delta på modellmøtet og både skuespillere og regissør opplever dette som positivt. I den grad det er praktisk og kunstnerisk gjennomførbart er dette noe vi ønsker å følge opp som fast praksis.

Knyttet til den enkelte produksjonen henter vi også inn eksterne ressurser og vi har i økende grad begynt å holde workshops for de medvirkende før prøvene settes i gang. I forbindelse med *Peer Gynt* inviterte vi for eksempel en Ibsen-forsker til å forelese og samtale med ensemblet og andre på huset om stykket. Det var vellykket blant annet fordi det skapte et tidlig felles fundament både i ensemblet og i apparatet rundt produksjonen. Det har også vært arrangert andre workshops før produksjonsstart, for eksempel knyttet til tekstarbeid. Det ble

blant annet gjennomført tidlige workshops i forbindelse med *Fedra, I grevens tid* og *Puppan te pappa*. Det er en god utnyttelse av kompetanse på huset, samtidig som det gir medvirkning og tidlig engasjement i prosjektet.

Kunstnerisk råd

De siste årene er praksisen for Kunstnerisk råd endret. Kunstnerisk råd er større og møtes oftere. Teatersjefen har oppfordret vararepresentantene til å møte i rådet for å sikre en både dypere og mer bredspektret diskusjon. Det er ønskelig å ha rådet med på en langsiktig tenkning omkring repertoar og kunstnerisk utvikling av teatret vel så mye som å diskutere rollelister. På denne måten ønsker teatersjef at kunstnerisk råd skal bidra til et større beslutningsgrunnlag for retning, profil og stykkevalg. Skuespillerkretsen velger sine representanter til kunstnerisk råd annet hvert år. Rådets måte å arbeide på avhenger av hvem som til en hver tid sitter i rådet (fra skuespillerne; teatersjef og dramaturgene er de samme). For hvert råd som har trådt sammen har man alltid begynt med en diskusjon om hvordan rådet skal fungere, hvilke saker en skal legge mest vekt osv. Særavtale om tillitsvalgte og kunstnerisk råd (NTO/NSF 1999).

Faglig tilbakemelding

På oppfordring fra kunstnerisk råd skal vi sette i gang en ordning der den enkelte skuespiller kan få tilbakemelding på sin faglige utvikling i samtale med teatersjef eller en av dramaturgene, etter skuespillerens eget ønske, men gjerne sett i forhold til en spesifikk produksjon de er med i. Disse samtalene skal komme i tillegg til de ordinære medarbeidersamtalene (som teatersjef forestår alene). Ordningen er ennå ikke etablert, men diskuteres med kunstnerisk råd denne våren. Kunstnerisk råd møtes en gang i måneden.

Dramaturgiatet tar jevnlig initiativ til faglig påfyll, gjennom forelesninger/diskusjoner over ulike tema, filmvisninger (teater på film) og gjesteforelesninger. Innholdsmessig har dette hatt en del for seg, men oppslutningen har vært varierende. En viktig årsak til at det er vanskelig å få til slike møtepunkter er at de ofte må arrangeres utenfor arbeidstid. Trøndelag Teater er et stort teater med et lite ensemble, og vi spiller en suite. Det har som konsekvens at mange jobber dobbelt – og da er arbeidstiden brukt opp.

Ensemblet har tidligere vært på en studietur (Berlin 2007). Vi arbeider for å få til en ny studietur for ensemblet, men det er vanskelig å finne økonomi til det. Det er ønskelig å knytte en slik tur til en festival for å kunne se mye teater.

Vektleggingen av regifaget og utvikling i formbruk/virkemidler i programmeringen av teatret bidrar til at skuespillerne blir faglig utfordret. Dette er også noe de selv gir uttrykk for. Det er også en styrke for det kunstneriske resultatet å jobbe med noen av de samme regissørene over tid. Det åpner for muligheten til tettere samarbeid mellom skuespiller og regissør og styrker muligheten for den enkeltes faglige utvikling.

Rollebesetning

I forbindelse med rollebesetning prøver vi i den grad det er kunstnerisk og praktisk mulig, å etterkomme skuespillerens ønsker. Behovene varierer veldig og det er vanskelig å tilfredstille alle på kort sikt. Vi jobber ut fra et mål om at skuespillerne skal både ha gode, utviklende roller, men også arbeide med regissører som utfordrer dem og deres kunstnerskap. *Runddans* med Maren Bjørseth på regi, er et slik eksempel. Maren Bjørseths regifag er tydelig forankret i en nederlandsk teatertradisjon der mening kommer like mye til uttrykk gjennom form som gjennom innhold. Det gis et stor rom for medvirkning i prosessen. Arbeidet tar utgangspunkt i

formeksperimentering og en mer transparent spillestil. Tilbakemeldingen fra skuespillerne er at dette hadde vært en utfordrende, men interessant og utviklende prosess.

Vi etterstreber å innvilge permisjoner da vi ser det som verdifullt for den enkeltes faglige utvikling samt for kompetansen ved teatret. Samtidig øker fleksibiliteten skuespillernes trivsel og tilknytning til Trøndelag Teater.

Kunstnerisk eierskap

Enkelte av produksjonene ved teatret er turnébare og etterspurte, som for eksempel soloforestillingene *Mistero Buffo* med Hans Petter Nielsen og *Stemt* av og med Marianne Meløy. Vi har derfor latt skuespillerne ta over eierskapet til forestillingene slik at de fritt kan turnere med dem om det er ønskelig.

Enkelte av skuespillerne har litt regierfaring. Dette er en kompetanse vi benytter og styrker ved å gi disse mindre regioppdrag ved teatret. Det er også skuespillere som har høy skrivekompetanse og som vi har åpnet for skal kunne anvende og utvikle denne egenskapen. Trøndelag Teater har et engasjert og ambisiøst ensemble. Det kommer jevnlig ønsker fra skuespillerne om stykker de ønsker skal settes opp. Gjennom å brette opp produksjonsbudsjettene på Studioscenen til flere, mindre produksjoner har vi kunnet imøtekomme disse ønskene i en større grad enn tidligere. Et eksempel på det er *I grevens tid*, som er et initiativ fra en gruppe av teatrets senior-skuespillere.

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

Mye av teatrets utadvendte virksomhet handler selvsagt om å promotere egne aktiviteter, primært for å få folk til å komme og se forestillinger. Men vi har også tatt initiativ til andre tiltak, hvor salg av billetter ikke er det primære målet. Eksempelvis gjorde skuespillerne fra *Gjengangerne* en lesning av hele Ibsens stykke i Vår Frues Kirke, en kirke som fungerer som samlingssted for hjemløse og vanskeligstilte i byen. Vi har også flere ganger invitert andre vanskeligstilte miljøer med fribilletter til teatret. På barneforestillinger har vi også gått ut med fribilletter til spesielt vanskeligstilte familier (gjennom Røde Kors, St. Olavs Hospital og Kvalifiseringscenteret for innvandrere). Et annet eksempel er når ”Juleåndene” i *Et Juleeventyr* besøkte barneavdelingen på St. Olavs Hospital i 2011. Flere av skuespillerne har også vært ute på skoler og snakket om forestillinger de spiller i, i DKS-sammenheng.

I 2011 gjenopptok vi tradisjonen med *Åpent hus*, som hadde ligget nede siden 2004. Teatret var åpent for publikum en hel lørdag, med omvisninger, sminkestasjon for barn, salg av kostymer, åpne prøver, utdrag fra forestilling på Hovedscenen med mer. Over 2500 mennesker var innom. Siden har vi gjentatt dette årlig.



Rockeulven Titi Suru (Pål Christian Eggen) lurar på om han skal ta seg en jafs av ordfører Rita Ottervik.

I 2011 gjeninnførte vi også tradisjonen med å delta i Borgertoget på 17. mai. Spesielt artig var det i 2011, da hele besetningen fra *Rock'n Roll Wolf*, i kostymer og masker, toget gjennom byen.

I februar 2012 arrangerte vi en gratis konferanse på Hovedscenen med tittelen ”Nasjonalisme på frammarsj”. Arrangementet var støttet av Fritt Ord. Et panel bestående av fire nordiske eksperter, hvorav Frank Aarebrot, diskuterte sammenheng mellom nasjonalisme og fremmedfrykt. Som prosjektleder for konferansen engasjerte vi Sten Inge Jørgensen, forfatter og journalist i Morgenbladet. Arrangementet var svært vellykket, noe som ikke minst viste seg da vi høsten 2012, når teatret feiret sitt 75-årsjubileum, mottok følgende gave fra Sør-

Trøndelag fylkeskommune: 75 000 kroner til etablering av en årlig konferanse om demokrati, i Henry Gleditsch¹⁰ ånd.

Gleditschkonferansen ble deretter etablert med Falstadsenteret og Nidaros bispedømme som samarbeidspartnere. Konferansen skal finne sted hvert år lørdagen før Henry Gleditsch dødsdato. Første konferanse ble arrangert 5. oktober 2013 med tittelen ”Konspirasjonsteorier”. Også denne gangen var Sten Inge Jørgensen prosjektleder. Konferansen var gratis for publikum og godt besøkt.

Vi synes det gir mening at teatret også kan engasjere seg i samfunns spørsmål og invitere til å være en møteplass for meningsbryting utover det å spille teater. Det er ikke til å komme fra at historien med Gleditsch er spesiell for teatret, så når konferansen nå er etablert i hans navn, oppleves det som et relevant tiltak for teatret.

Publikums medievaner endrer seg hele tiden og vi ser at interessen rundt våre profiler på sosiale medier øker og blir mer direkte på en positiv måte. Det betyr at vi må jobbe aktivt i mange flere kanaler enn tidligere for å skape engasjement blant publikum i vårt nærmiljø. Skuespillerne spesielt, men også scenografer og regissører, er gode til å by på seg i sosiale medier og har selv tatt initiativ til saker og vinklinger som passer i de forskjellige medieflatene.

Samarbeidspartnere

Trøndelag Teater har flere samarbeidspartnere, noen mer faste enn andre. Vi ønsker å samarbeide med flere institusjoner og opplever at disse samarbeidene øker vår synlighet, samtidig som de tilfører oss ressurser, kompetanse og innhold. Under følger en presentasjon av våre samarbeidspartnere og hvilke prosjekter som er gjennomført.

Trondheim Symfoniorkester

Trøndelag Teater har flere ganger samarbeidet med Trondheim Symfoniorkester (TSO), sist til *Peer Gynt* (2013), da TSO spilte inn Edvard Griegs musikk og lot oss bruke denne vederlagsfritt. I tillegg programmerte TSO en av sine torsdagskonserter med *Peer Gynt*-suiten. Her bidro skuespillere fra Trøndelag Teater. Marit Moum Aune hadde regi.

Olavsfestdagene

Olavsfestdagene er en av de største kulturinstitusjonene i Trondheim. For Trøndelag Teater er det vanskelig å samarbeide med Olavsfestdagene, fordi festdagene avvikles midt i teatrets ferie. Det er likevel ønskelig å få til samarbeid, og noen har det også blitt tidligere. Vi har gitt Olavsfestdagene 2014 tilbud om forestillingen *Oscar og den rosa damen* og vi har en god dialog rundt muligheten for realisering av et samarbeid rundt den. Med tanke på at Trøndelag Teater for tiden gjennomgår måten produksjonsvolumet disponeres og hvordan spilleplanen organiseres (jf. punkt 5.3 under), så kan en godt se for seg at de praktiske omstendighetene for samarbeid kan bli enklere i fremtiden.

Teaterhuset Avant Garden

Trøndelag Teater har en god og tett dialog med Teaterhuset Avant Garden og forsøker så godt det lar seg gjøre å la dem benytte våre scener til å presentere sine gjestespill der. I den grad vi ikke får til samarbeid, så er det utelukkende på grunn av plassmangel hos oss, eller at det ikke

¹⁰ Henry Gleditsch var Trøndelag Teaters første sjef, fra 1937. Han ble henrettet på Falstad 7. oktober 1942, en uke før teatret skulle feire sitt 5-årsjubileum.

passer i deres kalender. Teaterhuset Avant Gardens programmering er kunstnerisk et svært viktig tilskudd til vår egen, og de er høyt prioritert som samarbeidspartner.

Nord-Trøndelag Teater

Nord-Trøndelag Teater og Trøndelag Teater har en god dialog, og kan vise til flere samarbeid. Vi har dog påpekt overfor eiersiden at samarbeid må springe ut av felles kunstneriske interesser.

Et av samarbeidene med Nord-Trøndelag Teater omfattet også Teatret Vårt i Molde (*Helg*, 2011). I 2013 samarbeidet vi om prosjektet *Den Unge Scenen*, hvor vi gjennom dette arbeidet også fikk rekruttert grupper fra Nord-Trøndelag inn i prosjektet. Tidligere år har vi hatt få DUS-grupper fra denne delen av fylket. I 2014 samarbeider vi om prosjektet *Sjå dagar skal koma*, som er en del av grunnlovsjubileet i 2014. Nord-Trøndelag Teater har i det siste uttrykt ønske om å se på muligheten for å samarbeide, eller på en eller annen måte å kople seg på, Trøndelag Teater og Kjernehusets prosjekt *Unge Dramatikere*. Det ser vi positivt på.

Frie grupper

Trøndelag Teater har opp gjennom årene samarbeidet med mange frie grupper. Gjestespill har vært vanlig i lenge. I den siste fireårsperioden har vi samarbeidet med en del frie grupper gjennom å co-produsere dem. Det vil si at vi legger til rette for at de produserer og har premiere med påfølgende spilleperiode her på huset. Samarbeidene tar ulik form, men i hovedsak dreier det seg om at teatret stiller med lokaler, teknisk personale, dramaturg, kostymer, rekvisitter og markedsføring/salg. Forestillingene markedsføres som en del av Trøndelag Teaters ordinære program, men det kunstneriske eierskapet til produksjonen ligger til gruppen. Disse samarbeidene anser vi som kunstnerisk vellykkede. De bidrar til en bredde i programmet, samtidig som det ligger en mulighet til kunstnerisk kompetanseutveksling. Dette slo positivt ut i både *G7* og *Ship O'Hoi!* der husets skuespillere medvirket i produksjonene. For oss er det viktig at samarbeidene er kunstnerisk motivert, og at gruppen som søker seg hit gjør det fordi de mener begge parter har noe å hente i samarbeidet – utover tilgang til ressurser.

Kulturskolen

Trøndelag Teater har i flere år samarbeidet med Kulturskolen, i den forstand at de låner lokaler til å vise sine forestillinger her om våren. Fra 2013 er dette samarbeidet blitt formalisert noe mer. Vi har hatt et ønske om at Kulturskolen i større grad kunne bli profilert i vår programflate, og utfordret dem på å komme opp med et navn og et litt mer spisset prosjekt. Resultatet er prosjektet *Kupp en klassiker*, som finner sted første gang våren 2014.

Kjernehuset

Trøndelag Teater har siden 2012 samarbeidet med Rita Abrahamsen og Kjernehuset om prosjektet *Unge dramatikere*. Det har vært usedvanlig vellykket. Prosjektet går ut på at unge mellom 13 og 19 år inviteres til å sende teatret tekster – hva som helst av tekster, som de mener kan ha et potensial for scenen. Av de innsendte tekstene velges det ut åtte, som blir videreutviklet gjennom workshops på teatret, der regissør (Abrahamsen), teatrets dramaturger og skuespillere deltar. Fire av tekstene blir mot slutten av prosjektet presentert som små forestillinger, mens fire blir gjenstand for dramalesninger. Forestillingene og lesningene er presenteres i teatrets ordinære program. Dette prosjektet er i skrivende stund ved å fullføre sitt tredje år og vi ønsker også å forlenge i de kommende årene, da med noen endringer for å utvikle prosjektet. Ungdommene som melder seg på kommer fra både Sør- og Nord-Trøndelag og vi opplever at vi blir kjent med teaterinteressert ungdom på en helt annen måte.

Unge dramatikere kan nesten sies å være en liten kvalitativ publikumsundersøkelse som går begge veier: Vi får et innblikk i hva ungdom vil med teatret og teatret får mulighet til å vise seg til ungdommen fra sin beste side.

NTNU

Institutt for kunst- og medievitenskap ved NTNU er et institutt vi er i løpende kontakt med. Linjeforeningen deres er vår vei inn til NTNU. Vi inviterer dem til førpremierer og til ettersnakk og andre arrangementer. Dramaturgene har også besøkt NTNU og informert om teatret og dramaturgens rolle i teatret. I løpet av 2014 vil dramaturgiatet holde en forelesningsserie på instituttet. Til forestillingen *Hundre Hemmeligheter* tilbød vi en praksisplass til en av studentene på PPU-drama, studenten fikk tett oppfølging av markedsavdeling og dramaturgiatet. Dette praksisoppholdet resulterte i et dramaforløp som studenten holdt for rundt 20 skoleklasser i løpet av våren 2014. Dette var klasser som allerede hadde bestilt billetter til forestillingen gjennom Den kulturelle skolesekken. Vi har også inngått et samarbeid med NTNU i forbindelse med feiringen av Gamle scenes 200 års jubileum i 2016. Ideen til denne forestillingen er at man skal spille teater uten tekniske hjelpemidler, på gamlemåten som de gjorde for 200 år siden. Tilfeldighetene skulle ha det til at det i disse dager foregår et forskningsprosjekt på NTNU om nettop iscenesettelsespraksiser rundt århundreskiftet 1700/1800-tallet. Vi ser her en gylden mulighet til å trekke på ressursene og forskningen som gjøres på NTNU til å øke kvaliteten på en produksjon. Forskergruppa fra NTNU består av Randi Margrete Selvik, Ellen Karoline Gjervan og Annabella Skagen.

Andre

Trøndelag Teater samarbeider også med en rekke andre institusjoner og aktører i Trondheim. Høsten 2013 samarbeidet vi tett med Frostating Lagmannsrett om forestillingen *Jeanne d'Arc*, som ble spilt i Frostatings gamle rettssal i Erling Skakkesgate. Gjestespillet *Call Cutta in a Box* i 2011, fra tyske Rimini Protokoll, var et samarbeid mellom NTNU, Teaterhuset Avant Garden, Det Norske Oljeselskap og Trøndelag Teater. Vi innledet også et samarbeid med Rockheim, der de hjalp oss med å rekruttere utøvere til Michael Laubs produksjon *Rock Portraits* (som dessverre ble kansellert). Vi har også tatt initiativ til samarbeid med Falstadsenteret og Nidaros bispedømme om to konferanser *Nasjonalisme på fremmarsj*, 2012, og *Konspirasjonsteorier*, 2013. I tillegg til å samarbeide med en rekke aktører er Trøndelag Teater en viktig kompetanseleverandør til store deler av det Midt-Norske kulturlivet. Trøndelag har mange spel, og her er både teknisk og kunstnerisk personal fra Trøndelag Teater godt representert i sommermånedene. Trøndelag Teater er også en viktig arbeidsgiver for mange av regionens frilansere, også her både teknisk og kunstnerisk. Ikke minst er Trøndelag Teater en viktig arbeidsplass for mange lokale frilansmusikere.

2.7.4 Hvilke kunstneriske sjangere og aktiviteter satser dere på?

Trøndelag Teater står i en taleteater-tradisjon. Sånn sett er det kanskje mer relevant å snakke om ulike stiler i tilnærmingen til denne tradisjonen enn ulike sjangere. Enkelte produksjoner, som musikkteateroppsetningene, inneholder både dans og teater, mens andre er mer sjangeroverskridende (dans og teater smelter sammen), slik vi for eksempel har sett det hos Jo Strømgren og i Kjersti Haugens samarbeid med koreograf Anne Grete Eriksen (*Fedra* 2013).

Det er viktig for oss at regissørene og scenografene (med flere) i realiseringen av det dramatiske forelegget utvikler et scenespråk som er egenartet for produksjonen, og hvor scenekunstens virkemidler utforskes. Vi oppfordrer til vektlegging av det visuelle, og oppfordrer også til ulike tilnærminger i spillestil.

Eksempler på ulike stilmessige tilnærminger til taleteatret kan være Runar Hodnes oppsetning av *En handelsreisendes død*, som man noe forenklet kunne karakterisere som stilisert realisme. Det samme kunne en sagt om Kjersti Haugens oppsetninger av *Et dukkehjem* og *Gjengangere*, førstnevnte også med innslag av sterkt visuelle, koreograferte tablåer (koreograf Erlend Samnøen). Tyra Tønnessens oppsetning av *Besøk av gammel dame*, dro på sin side klare veksler på et ekspresjonistisk uttrykk.

Regissører som Jonas Corell Petersen og Maren Bjørseth har begge – på ulikt vis – jobbet med det som gjerne kalles en ”transparent spillestil”, det vil si en åpenhet mellom skuespillerne på scenen og publikum i salen som, i tillegg til å stå i en brechtiansk tradisjon, også har i seg elementer fra den tverrkunstneriske performance-estetikken.

Påvirkning fra en tverrkunstnerisk, billedkunstorientert estetikk så vi også i Angelina Stojcevska's *Jeg anser deg for å være et ualminnelig begavet ungt menneske* og Lisa Lies *Blue Motell*.

Erlend Samnøens oppsetning av *Bør Børson Jr.* blandet klassisk folkekomedie med episk teater, både i bruk av fortellerform og spillestil. Lise Hoviks produksjon *Du skal få høre fuglesang* blandet fortellerteater, dans, happening og installasjon i et interaktivt uttrykk for barn. I *Mistero Buffo* arbeidet Hans Petter Nilsen og instruktør Terje Strømdahl med et klassisk gjøgleruttrykk.

Dette er eksempler blant flere. Vi kunne også gitt eksempler med vekt på det scenografiske uttrykket, som også veksler i stiltilnærming fra produksjon til produksjon, noen ganger i tråd med regien, andre ganger i en ønsket kontrast (For eksempel Serge von Arx' scenografi til *En handelsreisendes død*, som både tjente funksjonelt for spillet samtidig som den fremsto som en installasjon i seg selv. Denne dobbeltheten ble bevisst understreket av Andreas Fuchs' lysdesign.)

2.7.5. Hvilken kunstnerisk ledelses- og formidlingskompetanse har teatret?

Teatersjef

Kristian Seltun (1970) Teatersjef ved Trøndelag Teater siden 2010. Cand. philol. fra Universitetet i Bergen (1997). Teatersjef ved Black Box Teater 2001-2009. Kunstnerisk og daglig leder ved Teaterhuset Avant Garden 1998-2000. Var våren 2001 ansatt som dramaturg ved Trøndelag Teater. Frilans dramaturg for en rekke prosjekter 1994-2000. Initiativtaker til og medredaktør i 3t – tidsskrift for teori og teater (1996-1998). Styreverv: Norsk teater- og orkesterforening (styremedlem 2005 - d.d.), Bergen Senter for elektronisk kunst (styreleder 2010-2014), Ultima Oslo Contemporary Music Festival (styremedlem 2001-2007).

Dramaturgiatet

Teatrets kunstneriske ledelse utgjøres av teatersjef, som igjen jobber tett sammen med to dramaturger. Da Kristian Seltun tiltrådte som sjef var det kun én dramaturgstilling på Trøndelag Teater. Da teatersekretæren gikk av med pensjon, omgjorde man dette årsverket til en ny dramaturgstilling. Altså ble et årsverk som tidligere var administrativt, omgjort til et kunstnerisk. I tillegg til å utvide dramaturgiatet fra én til to dramaturger, har vi også gitt dem en tydeligere rolle som produksjonsdramaturger. Dette gir oss en grundigere kunstnerisk diskusjon i planleggingen av hver enkelt produksjon, og tilsvarende grundigere oppfølging underveis i produksjonen. Dramaturgene deler produksjonene mellom seg og fungerer begge som både tekstdramaturger og produksjonsdramaturger.

Dramaturgene jobber også tett opp mot teatrets kommunikasjons- og markedsavdeling, ikke minst gjennom produksjon av tekstmateriale, men også gjennom andre former for formidling.

Dramaturg

Elisabeth Egseth Hansen (1968). Dramaturg ved Trøndelag Teater siden 2012. Cand.philol. fra Universitetet i København og NTNU (2001). Frilans konsulent og dramaturg (2011-2012). Scenekunstkonsulent Norsk Kulturråd (2008-2011). Frilans konsulent, dramaturg og manusforfatter (2006-2008). Kunstnerisk koordinator/dramaturg, Impure Company (2005-2006). Kunstnerisk og daglig leder, Teaterhuset Avant Garden (2004-2005). Konsulent Danse- og Teatersentrum (2003). Produsent- og informasjonsansvarlig, Teaterhuset Avant Garden (2001 – 2002). Verv: Teaterhuset Avant Garden (medlem i kunstnerisk råd 2005-2008), Nettverk for kunst- og estetikk, NTNU (styremedlem 1999-2000), Heddakomiteen (medlem 2012-2013), Gorgon Produksjoner (styremedlem 2012- d.d.), Cinemateket i Trondheim (styremedlem 2013 -d.d.)

Dramaturg

Matilde Holdhus (1985). Dramaturg ved Trøndelag Teater siden 2011. MA i Dramaturgi ved Aarhus Universitet (2009), BA i Dramaturgi Aarhus universitet med sidefag i journalistikk fra Danmarks Journalisthøjskole (2007). Tidligere frilans dramaturg blant annet tilknyttet Nationaltheatret, og frigruppen Klassikere for Kids. Leder av Norsk dramaturgforum (2012-d.d.). Medlem av Ibsenprisjuryen (den nasjonale) (2013-2014; i 2014 som leder).

Kommunikasjons- og markedsavdelingen

Kommunikasjons- og markedssjef

Merete Wist Adde (1966). Kommunikasjons- og markedssjef ved Trøndelag Teater siden 2010. Bachelor of Business Administration med spesialisering i markedsføring, Trondheim

økonomiske høgskole (1989). Seniorrådgiver, Scanpartner (2009-2010). Avdelingsleder og seniorrådgiver, Scanpartner (2005-2009). Rådgiver, Scanpartner (1999-2005). Prosjektleder, Scanpartner (1995-1999). Markedssekretær, CorrOcean (1993-1994). Markedsrådgiver, Poul H. Poulsson (1991-1993). Reiserådgiver, Gruppereiser AS (1990-1991). Førstesekretær, Fylkesarbeidskontoret i Sør-Trøndelag (1989-1990).

Kommunikasjons- og markedsavdelingen har i tillegg 4 ansatte, fordelt på 3,5 årsverk:

Markedsrådgiver, 100% stilling:

Ansvar for alt grafisk materiale som lages, webredaktør, bildearkiv, salg pr telefon og omvisninger for skoleklasser.

Informasjonsrådgiver, 100% stilling:

Ansvar for alt pressearbeid, kontakt med journalister, pressemeldinger, pressevisninger, oppfølging av skuespillere når de har kontakt med media, pressearkiv og ansvarlig for sosiale medier.

Serviceleder/ salg, 100% stilling:

Avdelingsleder for billettluken og teatervertene. Salg per telefon og kundeoppfølging, ansvar for billettsystemet – både teknisk og innhold.

Salgs- og markedsmedarbeider, 50% stilling:

Salg pr telefon, kundeoppfølging, vedlikehold av kundedatabasen, distribusjon av markedsmateriell, produksjon og utsendelser av nyhetsbrev.

På formidlingssiden savner vi en person med scenekunsthøgskolelig kompetanse som kunne ha arbeidet med oppsøkende formidlingsvirksomhet og publikumsutvikling. Vi arbeider med å finne en løsning på dette, og vi vil definere en funksjon som skal ligge i kommunikasjons- og markedsavdelingen, med muligheter for tett samarbeid med dramaturgiatet. Dette håper vi på å få på plass i løpet av året.

Teatrets øvrige ledelse (ledergruppen):

Teatersjef

Kristian Seltun (se over).

Direktør

Berit Tiller (1960) Direktør ved Trøndelag Teater siden 1989. Master of Business Administration, Handelshøgskolen BI (1996); fireårig økonomisk-administrativ utdanning, Handelsakademiet (1985). Fylkessekretær i Sør-Trøndelag Høyre (1986-1989). Politiske verv: Representant i Trondheim bystyre (1983-1990). Styreverv: Trondheim og Omegn Boligbyggelag (styreleder 2011 - d.d.), Midt-Norsk filmsenter og filmfond (styremedlem 2005-2009), Gjensidige BA (representantskapsmedlem i region nord, og sentralt 2004 - d.d.), Sparebankstiftelsens representantskap (2007-2011), Adresseavisen (representantskapsmedlem 1990-2008), Husbankens avdelingsstyre i Midt-Norge (styremedlem 1987-1991), Walldén AS (styremedlem 1992-1996), PMI AS (styremedlem 2001-2005), Trondheim Symfoniorkester (styremedlem 1990-2002).

Produksjonsteknisk sjef

Trygve Olsen (1950) Produksjonsteknisk sjef siden 1996. Trondheim Ingeniørhøgskole, sterkstrøm (1972); Namdal Yrkesskole, svakstrøm (1969). Ved Trøndelag Teater siden 1972: Produksjonsteknisk koordinator (1994-1996). Lysmester/leder i lysavdelingen (1980-1994). Lystekniker (1970-1980). Christian Brødreskift Prosjekt- og byggeledelse AS (Byggleidelse teaterteknikk, nye Trøndelag Teater, 1994-1997). Siden 1994 sentralt medvirkende i byggingen av flere norske teater- og kulturhus: Den Norske Opera & Ballett, Hålogaland Teater, Agder Teater, Stavanger konserthus og Bodø kulturhus.

Plansjef

Guro Store (1974). Plansjef ved Trøndelag Teater siden 2010. Bachelor of Fine Arts, Teaterproducentlinjen, Dramatiska Institutet, Stockholm (2002); kljlkj. Prosjektleder, Skånes Dansteater (2009-2010). Produsent Helsingborgs Stadsteater (2006). Plansjef Helsingborgs Stadsteater (2007-2008). Markeds- og informasjonsleder, Nordland Teater (2003-2006). Produsent, NorrlandsOperan (2002-2003). Produksjonsassistent, Samovarteatret (1994-1999).

Driftssjef

Jan Henry Andersen (1960). Driftssjef ved Trøndelag Teater siden 2013. Høgskoleingeniør fra Høgskolen i Sør-Trøndelag (1996). Ingeniør bygg og eiendom, Tine Meieriet Tunga (2012-2013). Driftsingeniør, Tine Meieriet Tunga (2007-2012). Teknisk sjef, Trondheim Spektrum AS (1996-2007). Vognvisitør, Norges Statsbaner (1982-1996).

Kommunikasjons- og markedsjef

Merete Wist Adde (se over)

2.7.6. Hvordan synliggjør dere teatrets egenart

Trøndelag Teater har i sin strategiplan en visjon som sier at «Vi skal være den viktigste kulturinstitusjonen i Midt-Norge ved at vi betyr noe for alle trøndere». Det innebærer at teatret jobber bredt for å få en plass i folks bevissthet. Vi ønsker å bety noe for befolkningen i regionen.

Vi har definert i vår kommunikasjons- og markedsstrategi at det er vårt program som til en hver tid definerer hvem vi er. Det er gjennom våre forestillinger vi signaliserer våre kunstneriske og publikumsmessige ambisjoner.

Alt vårt markeds- og kommunikasjonsarbeid er derfor etter vår programaktivitet. Det skal aldri være noen tvil om *hva* vi har på programmet og *når*. I 2010 reduserte vi utgivelsen av teatrets programkatalog fra to utgivelser i året til én. I tillegg la vi om på katalogens utseende og struktur. Der teatrets programkataloger tidligere hadde blandet redaksjonelt informasjonsmateriell med programinformasjonen, la vi nå om til en renere programkatalog. Dette ble gjort fordi vi ønsker at forestillingene skal stå frem i sin egen rett. Ytterligere informasjonsmateriell blir produsert som bakgrunnsstoff til hver forestilling. Dette kan lastes ned fra vår hjemmeside. I tillegg kan man finne stoff som relaterer seg til programaktiviteten i ulike sosiale media.

Den strukturelle endringen i 2010 ble også gjort for å spare ressurser. Det er arbeidsomt og krevende å skrive godt featurestoff selv. Reduksjonen fra to til én utgivelse i året ble også gjort for å spare ressurser, først og fremst arbeidstid. Nåværende teatersjef har en lang planleggingshorisont, noe som gjør det mulig for oss å presentere programmet i god tid, også i en trykksak. Katalogen følger kalenderåret, og ikke det tradisjonelle ”teateråret” fra høst til vår.

Rent visuelt gjorde vi også et grep i 2010 og lanserte en ny grafisk profil som har en tydelig avsenderidentitet. Det skal ikke være noen tvil om at brosjyren eller plakaten du ser kommer fra Trøndelag Teater. Programkatalogen, plakater, flyers og forestillingsprogram lages etter samme grafiske mal. De kreative grepene og den visuelle egenarten til hver forestilling kommer til uttrykk i «plakatmotivet» vi utvikler og designer. Dette motivet brukes gjennom hele perioden fra vi lanserer vår repertoarkatalog for hele året i januar og frem til forestillingsstart. På denne måten blir alle forestillinger unike i sitt visuelle uttrykk, men Trøndelag Teater blir stående som en tydelig avsender. Og det er viktig for oss at publikum oppfatter nettopp det – at dette er Trøndelag Teater.

Programkatalogen blir blant annet distribuert via Adresseavisen og Trønderavisa i januar hvert år. Vi har målt oppmerksomheten blant leserne etter distribusjon med avisen, og i 2013 sa 58% av de spurte at de hadde lagt merke til brosjyren. 75% svarte at det var lett å oppfatte hvem avsenderen var. 35% hadde lest den nøye, og hele 78% oppfatter brosjyren som lettfattelig og at den har nyhetsverdi. Dette er gode tall, som viser at vi kommuniserer tydelig og blir lagt merke til. Vi gjorde en grundig intern evaluering av den grafiske profilen og katalogstrukturen høsten 2013. Med bakgrunn i gode tall, som referert over, tilbakemeldinger fra publikum på katalogen og tilgjengelige ressurser, er vår konklusjon at denne løsningen fungerer for oss, og den blir videreført inn i neste fireårsperiode.

2.7.7. Hvilke målgrupper har dere?

I Trøndelag Teater sin strategiplan defineres teatrets målgruppe som ”et bredest mulig publikum, ikke minst barn og unge”. Alle teatrets produksjoner er i utgangspunktet ment å skulle passe for så mange som mulig, og det er svært sjelden at noen forestillinger overhodet ikke passer for enkeltgrupper.

Grovt sett kan vi dele vårt kjernepublikum inn i følgende grupper:

- Voksne kulturinteresserte. Denne gruppen er over 40 år og består av flest kvinner. Teatret er en sosial møteplass for denne gruppen.
- Ungdom og studenter. Dette er en krevende gruppe å nå, for de er akkurat like fragmenterte som «folk flest». De er «illojal» kundegruppe som velger fritt blant mange fritidsaktiviteter, men de er engasjerte når vi har fått dem «innenfor». De ønsker aktiviteter utenom forestillinger og er prisbevisste.
- Barnefamiliene. «Flyktig» målgruppe, krever at vi har noe for barna for å komme. Det blir ansett som god bruk av fritid å gå i teatret. De voksne kommer ikke alene på andre forestillinger før barna er store.

Av disse tre er det den første gruppen som utgjør størst volum for oss, og de er viktige ambassadører for teatret. Denne gruppen har interesse, tid og økonomi som gjør at de går ofte i teatret.

I to markedsundersøkelser gjort henholdsvis i 2011 og 2014 i Trondheim (Sentio), ble følgende spørsmål stilt:

Besøker du Trøndelag Teater jevnlig, har du besøkt teatret i løpet av de siste to årene, har du ikke besøkt teatret, men kan tenke deg å gjøre det ved en anledning, eller er du overhodet ikke interessert i teatret?

Svar 2011:

14,2 % besøker jevnlig
42,3 % har besøkt oss de to siste årene
32,7 % kan tenke seg å besøke teatret
10,8 % er ikke interessert

Svar 2014:

12 % besøker jevnlig
51 % har besøkt oss de to siste årene
27 % kan tenke seg å besøke teatret
10 % er ikke interessert

Disse tallene viser to viktige ting; at vi har hatt en stor økning blant de som besøker oss med ujevne mellomrom; fra 56,5% til 63% (de to øverste verdiene i tabellene over slått sammen). Og at vi har fremdeles har et stort potensiale blant folk som kan tenke seg å gå i teatret på 27%. Dette er imidlertid en nedgang fra 2011, men siden andelen som har besøkt oss har økt, kan det tyde på at vi har klart «å flytte noen».

Hvis vi går dypere inn i tallmaterialet ser vi at det er flest kvinner som besøker oss. Andelen menn har imidlertid økt med nesten 10% fra 2011 til 2014. 6% av de som besøker oss jevnlig er under tre år. 43% av de som har vært hos oss de siste to årene er under tre år. (Også omtalt under punkt 3.4)

For å nå de ulike målgruppene bruker vi både massekommunikasjon og 1:1-kommunikasjon:

- Store flater i eget hus både ute og inn til boards og banner.

- Egne brosjyrestativ og boards på byens kjøpesentre, på NTNU og andre steder der det ferdes mye folk.
- Daglig annonsering i Adresseavisen.
- Facebook og Twitter daglig.
- E-postmarkedsføring som administreres fra eget CRM-system, minimum en gang pr uke.

Ulike forestillinger og ulike målgrupper

Enkelte produksjoner kan i salgs- og formidlingsarbeid bli formidlet til spesifikke målgrupper. Et eksempel på dette er forestillingen *Oscar og den rosa damen*, (Studioscenen 2014) som handlet om en kreftsyk gutt som visste at han skulle dø. Her jobbet vi mot ansatte i helsevesenet, skoler/ barnehager og kirke/ sjelesorg.

Produksjonen *De nære ting* (Gamle scene 2013) hadde som sitt produksjonsmotto at vi skulle lage «en feelgood-forestilling i fullt format for de over 70». Dette var imidlertid en intern segmentering som vi jobbet mot, men som ikke ble kommunisert til publikum, fordi alder er et relativt begrep som også kan virke ekskluderende. Produksjonen ble en suksess for teatret (81% besøk) og gjennomsnittalderen til de besøkende var langt høyere enn vanlig. At vi traff en aldersbestemt målgruppe var åpenbart, noe som i sin tur nesten utviklet seg til å bli et sikkerhetsproblem med hensyn til antall gåstoler og andre hjelpemidler som hopet seg i opp i foajeen og i salen.

Høsten 2011 hadde vi forestillingen *Håndverkerne* på Hovedscenen og der jobbet vi spesifikt mot Håndverkerlaugene og mot byggebransjen. Et lag bestående av syv håndverkere (fra ulike fag og bedrifter) rokkerte dessuten i en statistrolle i produksjonen. Dette tiltrakk seg mange av deres kolleger som publikum.

Alder og målgruppe

For å nå for eksempel barn og unge jobber vi spesifikt mot Den kulturelle skolesekken, både i Trondheim Kommune og i Sør- og Nord-Trøndelag Fylkeskommune. Vi har et veldig godt samarbeid med dem og vi har flere tusen elever på besøk via Den kulturelle skolesekken årlig.

Høsten 2013 lanserte vi også Teaterkort Ungdom (jf punkt 4.2). Det ble en suksess og denne gruppen teller nå 1239 ungdommer i alderen 16-26 år som vi kan kommunisere direkte med via sms og e-post. Bare siden nyttår 2014 har vi fått inn 300 medlemmer. For å få flere inn i denne gruppen markedsfører vi tilbudet aktivt mot skoler og lærere, men også direkte mot ungdommene via elevråd, kulturskole og teaterlag. Det viktig å jobbe målbevisst mot ungdommene, men det er også en prisbevisst gruppe så god informasjon alene er ikke nok. Vi må ha gode rabatter for at de skal prioritere teatret.

For å nå en eldre målgruppe har vi honnørrabatt og eget teaterkort for pensjonister/ honnør. I tillegg jobber vi aktivt mot pensjonistforeninger og Den kulturelle spaserstokken i Trondheim og kommunene rundt.

Pulsen på samtida

Både Gleditschkonferansen (jf. punkt 2.7.3) og skriveprosjektet Unge dramatikere er prosjekter der vi setter et fotavtrykk i vår samtid. Vi tar opp viktige samfunnsspørsmål til diskusjon og lar de unge stemmene slippe til på vår scene. Ellers er vi generelt av den

oppfatning at forestillingene våre også inneholder kommentarer til samfunnet rundt oss, selv om det selvsagt er i varierende grad hvor direkte det er.

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

Trøndelag Teater har etter åpningen av nybygget i 1997 fem scener:

- Hovedscenen, med publikumskapasitet på 520
- Gamle scene, med publikumskapasitet på 300¹¹
- Studioscenen, med publikumskapasitet på 120
- Teaterkjelleren, med publikumskapasitet på 60
- Theatercafeen, med publikumskapasitet på 100

Teatret har altså en publikumskapasitet på 1100 plasser. Det er mye. Man kan spørre seg om man i sin tid reiste et for stort nybygg i Trondheim. Her er en passus fra et intervju med Ola B. Johannessen, som var den første teatersjefen i det nye huset:

- Jeg var glad for størrelsen, for alle setene, for da måtte du snu på hver eneste krone for å kunne fastslå om du klarte å programmere for alle scenene. Men det lot seg ikke gjøre – i hvert fall ikke med forestillinger til enhver tid. Vi kunne være glade om vi klarte tre av fem. Jeg mente derfor at vi trengte 4 statlige ekstramillioner i 1998 – året etter åpningen – for å ha et rimelig aktivitetstilbud. [...] Det var ikke det at vi furtet, men vi hadde bygd et teater til 250 millioner, og vi fikk rett og slett ikke utnyttet kapasiteten.¹²

Nå kan en spørre seg om det virkelig var slik at for eksempel Theatercafeen skulle være en femte scene i teatrets nye romprogram, eller om den strengt tatt bare fulgte med på lasset som en del av den gamle bygningen. Som scene er den svært enkel. I sammenheng med rehabiliteringen av Gamle scene i 2012 ble det åpnet restaurant i Theatercafeen, og den er vel så viktig som publikumsareal. Når dette er sagt er det ganske mye aktivitet i Theatercafeen, i form av mindre forestillinger, konserter, foredrag med mer. En viktig kvalitet ved Theatercafeen er at vi møter publikum på en annen måte, og de ulike aktivitetene i kafeen er stort sett veldig populære. Med et bedre serveringstilbud har vi også styrket Theatercafeen som arena for egne aktiviteter, selv om vi må ta noe større hensyn til de som driver restauranten.

Teaterkjelleren er bygget like mye som prøvesal som den er bygget som scene for forestillingsavvikling. Foruten Teaterkjelleren har teatret bare én prøvesal, som fire hovedsceneproduksjoner legger stort beslag på. Spørsmålet om utnyttelse av kapasiteten henger derfor også sammen med hvordan vi disponerer prøveplanen til bisceneproduksjonene. Med prosjekter som *Unge dramatikere*, samarbeid med Kulturskolen og ulike gjestespill medregnet, vil en se at Teaterkjelleren ikke står mye ledig gjennom et år. Det er stort sett aktivitet der.

Vi har de siste årene brukket opp produksjonsbudsjettene til Studioscenen, for å lage flere lavbudsjettproduksjoner (mer om dette under punkt 5.3). Dette fører til enda større beslag ikke bare på Studioscenen, men også Teaterkjelleren. Et uheldig utslag av flere egenproduksjoner er at vi ikke like lett kan slippe til aktiviteter utenfra. Særlig uheldig var det at vi i 2012 og 2013 ikke fant plass til gjestespill i samarbeid med Teaterhuset Avant Garden

¹¹ Etter rehabilitering 2012. Vi valgte da å ta bort en seterad i parkett for å gi bedre benplass i hele salen. før rehabiliteringen var kapasiteten 320.

¹² Berg, Toralf og Jensen, Johan O. *Sceneskifte – Trøndelag Teater 75 år*, Akademika forlag 2012, s 74 – 75.

(i hvert fall ikke i perioder hvor det var aktuelt for Teaterhuset Avant Garden). I 2014 er imidlertid Teaterhuset Avant Garden tilbake med to gjestespill.¹³

For øvrig utnyttelse av teatrets rammer, se under punkt 5, særlig underpunktet 5.3. Det er klart at om teatret øker sitt produksjonsvolum, slik vi diskuterer å gjøre, må det også legges inn et større antall skuespillerårsverk enn vi har i dag. Teatret har i perioden som evalueres hatt et relativt lite fast ensemble (gjennomsnittlig 25 skuespillere). Vi jobber med å øke antallet medlemmer i ensemblet, og i 2014/2015 er antallet 28.¹⁴ Med et større ensemble vil vi også kunne utnytte bisenene bedre.

¹³ Verk produksjoner gjester oss med *Stalker* på Studioscenen i mai, mens Pieter de Buysser (BE) skal inn i Teaterkjelleren med forestillingen *Landscape with skiproads* til høsten, som del av Teaterhuset Avant Gardens festival Bastard.

¹⁴ Med ensemblet mener vi de skuespillerne som enten er fast ansatt eller som er engasjert på kontrakter med varighet på et år eller lengre. Produksjonsvise engasjementer, såkalte ”stykk-kontrakter”, kommer i tillegg.

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

Trøndelag Teater er en av de største kulturinstitusjonene i Midt-Norge. Som vi gjør rede for andre steder i evalueringsgrunnlaget opplever vi at vi står sterkt i regionen. Med to store mediehus i byen (Adresseavisen og NRK Trøndelag), samt en rekke større og mindre distriktsaviser, skrives og snakkes det mye om det vi gjør. Det er relativt lett å få media engasjert i det vi driver med. Med denne oppmerksomheten opplever vi også at vi må være vårt ansvar bevisst som samfunnsaktør og kunstinstitusjon. Generelt opplever vi at publikum setter pris på den måten vi har valgt å profilere teatret de siste fire årene. Kommentarer i media bekrefter dette:

- *Trøndelag Teater spiller Ibsen slik få har gjort det før dem, og alt tyder på at Seltun er i ferd med å foreta en kursendring sammenliknet med det hans forgjenger, Otto Homlung stod for. (Trygve Lundemo, Adresseavisen 29.1.2011)*
- *Gamle kulturinstitusjoner må bruke nye virkemidler for å vise seg relevante i en ny tidsalder. Trøndelag Teater gjør mye riktig akkurat nå. (Ole Jacob Hoel, Adresseavisen 27. april 2013)*
- *Trøndelag Teater fortsetter å imponere med sin miks av folkelige publikumsmagneter og seriøst nyskapende teater. (Mode Steinkjer, Dagsavisen 10. juni 2013)*

Trygve Lundemo peker på en «kursendring». Dette er noe vi selv er bevisst og noe vi har ønsket.

I Trøndelag står amatørteaterbevegelsen og den semi-profesjonelle spel-tradisjonen særlig sterkt. De mange spelene tiltrekker seg flere tusen frivillige og engasjerer i perioder hele lokalsamfunn, spesielt i sommermånedene. *Spelet om Heilag Olav* (Stiklestad), *Olav Engelbrektsson Midtsommeropera* (Steinvikholmen), *Elden* (Røros) og *Korsvikaspelet* (Trondheim) er profilerte spel som også tiltrekker seg et stort publikum, deriblant også mange tilreisende. I tillegg har man en rekke mindre spel og amatørteatertilbud.¹⁵

Alt dette utgjør et stort teatertilbud til befolkningen. For Trøndelag Teater er det viktig å representere noe annet. Vi er regionens store, faste teater, og det skal vises i repertoarvalg, i valget av kunstnerisk personale og i valget av kunstnerisk tilnæringsmåte. Kristian Seltun har vært veldig klar på dette i den perioden han har vært teatersjef.

I tillegg til Trøndelag Teater finnes det i Trondheim ett fast teater, og det er Teaterhuset Avant Garden, som er et programmerende teater, uten fast ensemble. Trøndelag Teater opplever Teaterhuset Avant Garden som en viktig institusjon, som er med på å øke teaterinteressen i byen. Teaterhuset Avant Gardens programprofil er annerledes enn vår, både i uttrykk og sammensetning, og vi kan neppe anses for å være konkurrenter. Snarere er de to teaterhusene gode supplementter til hverandre. I en nordisk sammenheng er det mange byer på størrelse med Trondheim som har god grunn til å misunne oss den situasjonen at vi i tillegg til

¹⁵ Andre signifikante amatør- og semiprofesjonelle teaterproduksjoner de to siste årene: *Karolinerspelet* (Tydal), *Pe-Torsaspelet* (Lierne), *Trua og Saltet* (Vikna) *Styggedalsspelet* (Verdal) *Veresspelet Grenselaus* (Verdal) *Herlaugsspelet* (Vikna) *Masstua* (Osen). *Den siste Viking* (Rissa) *Skottet i Buvika* (Skaun) *Snøværkt* (Selbu).

å ha et stort ensemble-teater, også har et lite, men i sin profil svært oppegående, programmerende teater.

På nasjonalt nivå opplever vi at Trøndelag Teaters ry er styrket de siste fire årene. Vi tror dette henger sammen med den vridningen av profil vi har forsøkt å beskrive, samt at vi har lyktes godt med flere produksjoner. Vi ser også at vi tiltrekker oss sterke krefter kunstnerisk. Særlig gjelder dette dyktige unge skuespillere.

Når det gjelder et internasjonalt nivå, så begrenser dette seg naturlig, ettersom Trøndelag Teater i bare svært liten grad produserer forestillinger som har mulighet til å turnere. Trøndelag Teater spiller sine forestillinger en-suite, noe som gjør at skuespillerne som oftest er opptatt i en ny produksjon så snart den forrige er ferdig spilt hos oss. Vi har fått noen henvendelser om å gjestespille på festivaler, men har måttet avslå disse med henvisning til at skuespillerne i de aktuelle produksjonene er opptatt i nye produksjoner.

Der vi har bedre tid til å planlegge, ser vi at vi har mulighet til å gi forestillingene et liv etter endt spilleperiode på Trøndelag Teater. Monologene *Mistero Buffo* og *Stemt* har turnert både lokalt og nasjonalt og vi ser også at våre co-produksjoner lever videre. *Blue Motell* skal blant annet besøke Berlin i 2015. Forestillingen *Moby Dick*, som har premiere i 2014, skal gjeste Black Box Teater i november.

Trøndelag Teaters grunnlegger og første teatersjef, Henry Gleditsch, var motstandsmann og brukte teatret i motstandskampen. For dette måtte han bøte med livet 7. oktober 1942. I Gleditsch' ånd arrangerer Trøndelag Teater en årlig konferanse, som i 2013 fikk navnet Gleditschkonferansen. En forløper for konferansen med tittelen *Nasjonalisme på fremmarsj* ble arrangert i 2012. I 2013 ble den første Gleditschkonferansen arrangert med tittelen *Konspirasjonsteorier*. Gleditsch-konferansen er et samarbeid mellom Falstad-senteret, Nidaros bispedømme og Trøndelag Teater. Det er teatersjef Kristian Seltun som har tatt initiativet til konferansen.

3. Scenekunst, mål 3: Nå hele befolkningen

3.1 Tall de siste fire år for resultatindikatorerne under resultatmål 3.1 Formidle scenekunst til et bredt publikum, resultatmål 3.2 Tilbud til barn og unge og 3.3 Tilbud til andre særskilte grupper, satt sammen i én tabell.

Beskrivelse	2010	2011	2012	2013	Snitt 10-13
3.1.4 Publikum på turneforestillinger i Norge	310	2146	1747	595	1 200
3.1.5 Publikum i utlandet	0	0	0	0	0
3.1.6 Publikum på egne produksjoner	72163	98850	82379	84890	84 571
3.1.7 Publikum på mottatte gjestespill	12263	10394	8639	6653	9 487
3.1.8 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Grunnskolen	3208	2280	3870	1504	2 716
3.1.9 Publikum formidlet gjennom Den kulturelle skolesekken: Videregående skole	692	514	601	501	577
3.2.1 Produksjoner rettet mot barn og unge ¹⁶	5	6	5	4	5
3.2.2 Forestillinger rettet mot barn og unge ¹⁷	69	157	151	52	107
3.2.3 Publikum på forestillinger rettet mot barn og unge ¹⁸	15078	54243	50666	17215	34 301
3.3.1 Produksjoner rettet mot særskilte grupper	0	1 ¹⁹	0	0	0
3.3.2 Forestillinger rettet mot særskilte grupper	0	0	0	0	0
3.3.3 Publikum på forestillinger rettet mot særskilte grupper	0	0	0	0	0

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

Teatret har egne salgsstatistikker som er mer detaljerte enn tabell 3.2. Disse inneholder i tillegg til antall forestillinger og antall besøkende, også utbud av billetter, besøksprosent, total billettinntekt, gjennomsnittlig billettpris per produksjon og gjennomsnittlig besøk per forestilling.

3.3 Teatrets analyse og vurdering av tallene i tabellen

Lavt antall publikum på egne produksjoner i 2010 skyldes i hovedsak svikt i besøket på *Spring Awakening*. Se ellers punkt 1.4 over.

¹⁶ Dette punktet har vi definert som produksjoner med barn eller unge som målgruppe. Dvs. at forestillinger som også har vært vist for elever i grunnskolen og i videregående skole (DKS-publikummet), men som ikke utelukkende hadde unge som målgruppe (for eksempel *Romeo og Julie* eller *Peer Gynt*), ikke er tatt med her.

¹⁷ Se note 16 over.

¹⁸ Se note 16 over.

¹⁹ Teater Manu / Riksteatret *Fritz Moen*.

3.4 Egne publikumsundersøkelser knyttet til resultatindikatorene 3.1, 3.2 og 3.3

3.1 Bredt publikum

I 2007 gjennomførte teatret en større kjennskaps- og kundetilfredshetsundersøkelse (Skala Markedsanalyse) i Trondheim og Nord-Trøndelag. Den viste at 50% av de spurte i Trondheim hadde vært i teatret siste sesong og hele 95% av dem var fornøyde med sitt besøk. Å besøke teatret ga dem mangfoldige og positive opplevelser. Vi har ikke gjennomført en omdømmeundersøkelse etter denne.

I mars 2011 gjennomførte vi en markedsundersøkelse (Sentio Research; se også punkt 2.7.7), for å få tall på hvem som besøker oss og hvor mange som potensielt vil besøke oss. Den bekreftet at det i all hovedsak er flest kvinner som besøker teatret;

- 22,6% kvinner besøker oss jevnlig.
- 45,2% kvinner har besøkt teatret i løpet av de 2 siste årene.
- 5,6% menn besøker oss jevnlig.
- 39,1% menn har besøkt teatret i løpet av de siste 2 årene.

Tilsvarende undersøkelse ble gjennomført i mars 2014:

- 17% kvinner besøker oss jevnlig.
- 54% kvinner har besøkt teatret i løpet av de 2 siste årene.
- 8% menn besøker oss jevnlig.
- 47% menn har besøkt oss de siste to årene.

Undersøkelsen viser at vi har hatt en økning i andelen som har besøkt oss de to siste årene. Det kan bety at vi har hatt en godt repertoar og at vi har vært synlige med vårt tilbud.

I tillegg var Trøndelag Teater med i stor kulturbruksundersøkelse i storbyene, i regi av Kommunenes Sentralforbund og Agderforskning i 2012. Dette var en publikumsundersøkelse og den viser at vi kommer godt ut når det gjelder sammensetningen av publikum. Vi har størst spredning i alder, inntekt og utdanning. I denne undersøkelsen er det kun Trøndelag Teater som har et antall publikum av betydning i alderen 16-19 år, nemlig 4 %. I tillegg har vi over 10% besøkende i alderen 20-30 år og det er over dobbelt så høyt som andre teatre undersøkelsen sammenlignet oss med. Denne undersøkelsen viser også at vi har ca 30% menn blant vårt publikum.

3.2 Barn og unge

Undersøkelsen fra 2011 viser følgende:

- 10,3% under 30 år besøker oss jevnlig
- 35,7% under 30 år har besøkt oss i løpet av de siste 2 årene.

Tilsvarende i 2014:

- 6% under 30 år besøker oss jevnlig
- 43% under 30 år har besøkt oss i løpet av de siste 2 årene.

Vi har ikke gjort andre målinger som viser hvordan vi når denne målgruppen. Men hvis vi tar ut tall for priskategori Student/ ungdom på for eksempel forestillingene *Peer Gynt* (Hovedscenen 2013) og *Jean d'Arc* ser vi at 5% av billettene er omsatt i denne kategorien. Til sammenligning ser vi at forestillingen *Bør Børson*, som ble spilt før Teaterkort Ungdom (se punkt 4.2 under) ble innført (vår 2013) hadde om lag 0,7% besøkende i denne priskategorien.

3.3 Særskilte grupper

Vi har ikke gjennomført undersøkelser rettet mot innvandrere eller andre særskilte grupper. Vi har imidlertid er godt samarbeid med Kvalifiseringscenteret for innvandrere i Trondheim Kommune (INN) og Røde Kors som får tilbud om billetter til prøveforestillinger og som gir oss meget gode tilbakemeldinger fra sine brukere. Vi ser imidlertid at det er lite gjenkjøp i denne gruppen.

Vi har i perioden hatt én produksjon som har vært spesifikt rettet mot én gruppe, og det var et gjestespill fra Teater Manu og Riksteatret (*Fritz Moen*, 2011). Produksjonen hadde urpremiere hos oss. Alle forestillingene var utsolgt, og tiltrakk seg også et stort publikum utenfor den spesifikke gruppen av hørselshemmede.

4. Scenekunst, mål 4: Større mangfold

4.1 Kravet til mangfold

Trøndelag Teater har nedfelt i sin strategiplattform at vi er til for et bredt publikum. Vår mål er større og bredere publikum, og spesielt barn og unge er det viktig å nå. Vi definerer kravet til mangfold både i forhold til kjønn, alder og kulturell bakgrunn.

Det er en kjensgjerning at det er flest kvinner som går i teatret, og for oss er det å få flere unge og voksne menn til å se våre forestillinger viktig. I dag er det flest unge menn og eldre menn som besøker oss. «Småbarnsfedrene» er krevende å nå, sannsynligvis fordi de prioriterer å bruke tid på andre ting. Repertoaret har imidlertid også betydning for antall menn. Produksjonen *Håndverkerne* ble godt besøkt av menn som aldri hadde vært i teatret før. Det var også en påfallende stor andel menn som kom og så *En handelsreisendes død*.

Undersøkelser i Norge viser at hele befolkningen ikke er representert blant publikummet til kultur-/kunstinstitusjonene. Dette gjelder både blant etnisk norske og innvandrere. Sosiokulturelle forskjeller påvirker hvem som blir «kulturforbrukere». I Trondheim er det store geografiske forskjeller. Enkelte bydeler har for eksempel opp til 80% av sine elever på kulturskolen, mens andre bydeler knapt er representert. Dette gjenspeiles også i teaterbesøk.

Andelen ikke-vestlige innvandrere er liten (andelen ligger under landsgjennomsnittet), og den utgjør også en svært heterogen gruppe. De kommer fra mange ulike land og har ulik sosial, økonomisk og kulturell bakgrunn. Dette er faktorer som sannsynligvis er mer avgjørende for deres kulturinteresse enn fellesbegrepet «innvandrerbakgrunn». De kulturelle forskjellene i Trondheim handler like mye om enkeltindivider enn om lett identifiserbare grupper.

Det er krevende å få innvandrere med ikke-vestlig bakgrunn til å besøke oss jevnlig. Som nevnt har vi et godt samarbeid med INN og Røde Kors.

I prosjektet *Unge dramatikere* ser vi imidlertid at vi kommer i kontakt med annen-generasjons innvandrere på en positiv måte. Her er det deltakende aspektet antakeligvis det avgjørende.

4.2 Strategi for inkludering og mangfold

Egne tiltak

Vår strategi for å oppnå større mangfold blant publikum er å ha et bredt repertoar. Trøndelag Teaters kunstneriske virksomhet er nødvendigvis basert på et bevisst forhold til samfunnet rundt oss, både lokalt, nasjonalt og internasjonalt. Og en viktig del av kjernevirksomheten er å gjøre profesjonell scenekunst relevant og tilgjengelig for et stadig mer sammensatt publikum. I tillegg til kjerneproduktet, teaterforestillingene, har vi førsnakk, foredrag, ettersnakk med innledere eller møter med skuespillere, omvisninger, studentkvelder og ungdomsprosjektet vårt, *Unge dramatikere*.

Høsten 2013 lanserte vi Teaterkort Ungdom. Dette teaterkortet er gratis og gir 8 billetter som koster maks hundre kroner. De som har dette kortet blir også invitert til egne arrangementer. Vi kommer til å videreutvikle tilbudet til denne gruppen i 2014 i form av invitasjon til leseprøver, premierebilletter, flere besøk på teatret, blogg osv. Fra lanseringen i august 2013 og frem til i dag har vi registrert 1236 korteiere. Vi ser også at de faktisk kjøper teaterbilletter

og vi hadde nesten 600 solgte billetter i denne priskategorien til *Peer Gynt* høsten 2013. Det utgjorde nesten 5% av besøket.

Trøndelag Teater er også godt tilrettelagt for bevegelseshemmede med døråpnere, ramper, heis, HC-toalett og egne plasser i salen for rullestol. Vi har teleslynge fast på Hovedscenen og på Gamle Scene, og i 2014 har vi kjøpt inn et portabelt teleslyngeanlegg som kan flyttes til de andre scenene. Vi aksepterer også ledsagerbevis og legger til rette for egne forestillinger som blir tolket for hørselshemmede. Det viser seg dessverre at tolkene i Trondheim kommune har for dårlig kapasitet til at vi får tolket så ofte som vi ønsker.

Samarbeid

Når det gjelder arbeid mot publikumsgrupper med innvandrerbakgrunn har vi ulike prosjekter og samarbeidspartnere. Vi har i flere år hatt et godt samarbeid med Kvalifiseringscenteret for innvandrere, INN, i Trondheim kommune. Vi har hatt omvisninger for grupper og de blir invitert til prøveforestillinger. Pris og direkte informasjon har stor betydning for å kunne nå denne gruppen og de får derfor tilbud om fribilletter til en bestemt forestilling. Erfaringene med dette er gode.

Vi har, som tidligere nevnt, også jevnlig besøk av en innvandrerkvinnegruppe, som også blir invitert til prøveforestillinger via en kontaktperson fra Røde Kors. Våre erfaringer med dette arbeidet er godt.

4.3 Kjønnsbalanse

Tallene i tabellen viser at det skjer små endringer fra år til år. Arbeidsstokken på Trøndelag Teater er svært stabil. Men vi arbeider med å bedre balansen også i de avdelingene som internt har stor overvekt av et kjønn. Ved nyansettelser er vi bestandig på utkikk etter det underrepresenterte kjønn, gitt at de har likeverdige kvalifikasjoner.

Kjønnsbalanse hele organisasjonen:

Årsverk, faste og engasjerte, fordelt på kjønn og funksjoner	2013		2012		2011		2010	
	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn	Kvinner	Menn
Teatersjef		1		1		1		1
Administrativ leder	1		1		1		1	
Kunstnerisk personale	25,6	28,6	25,2	33	33	32	25	35
Administrativt og teknisk personale	48,3	42,6	50	46	48	45	49	43
Herav ledere teknisk og administrativt personell	12	9	12	9	11	10	10	10
	74,9	72,2	76,2	80	82	78	75	79
Prosentvis fordeling	51 %	49 %	49 %	51 %	51 %	49 %	49 %	51 %

Tabellen viser at vi nå har overvekt av kvinner i lederstillinger. Vi har gjennom årene gjort en bevisst jobb for å få like mange kvinner som menn i disse posisjonene.

Trøndelag Teater har via en prosess med en stor gruppe av de ansatte utarbeidet et manifest for vårt arbeid med likestilling og integrering.

Kunstnerisk

Vårt kunstneriske arbeid er motivert av å velge den best tilgjengelige kunstneriske kompetansen. For å sikre å oss å finne de beste er det naturlig å velge blant hele befolkningen. Dette gir en naturlig, jevn fordeling i den kunstneriske staben.

I den kunstneriske planleggingen ved teatret inngår det å finne passende roller til den enkelte skuespiller. Det finnes mange sentrale teaterstykker med stor overvekt av mannlige hovedroller. Vi jobber derfor kontinuerlig og bevisst med å finne gode stykker med kvinnelige hovedroller og/eller kvinner i andre sentrale roller.

Kjønnsbalanse regissør/scenograf/kostyme:

	2010	2011	2012	2013
Regissører	4K/4M	5K/4M	7K/6M	7K/6M
Scenografer	3K/5M	4K/6M	8K/3M	4K/5M
Kostymedesign	4K/3M	6K/3M	5K/2M	5K/4M
Koreografer	1K/3M	3M	1K/2M	3K/3M

Vi synes dette gir et ganske balansert bilde, med unntak av koreografene. Dette skyldes primært at vi har jobbet mye med Erlend Samnøen, som også har koreografert i de forestillingene han har hatt regi.

5. Scenekunst, mål 5: Effektiv ressursutnyttelse

5.1.1 Sikre god økonomistyring og ressursutnyttelse

For en bedrift hvor personalkostnadene utgjør om lag 74 prosent, er det åpenbart at fokus på dette er viktig. I det daglige er overtid og ekstrahjelp de postene som kan variere. I 2013 ble teatrets ledelse og tillitsmenn enige om en prøveavtale som innebærer gjennomsnittsberegning av arbeidstid de siste tre uker før og den første uken etter premieren. Lysavdelingen ved teatret har vært sentrale i utviklingen av avtalen og gjennomfører nå en prøveperiode med den nye avtalen.

Lederutvikling

Vår erfaring er at ansattes holdning er avgjørende for effektiv ressursutnyttelse. I perioden som evalueres har alle avdelingsledere, mellomledere og toppledelsen deltatt i lederutviklingsprogram minimum to ganger årlig. Dette har vært relativt praktisk oppgaveorientert. Som grunnlag for utviklingsprogrammet har det ligget flere lærebøker som alle har måttet sette seg inn i: *Motivasjon* (Helle Hein Hedeberg), *Organisasjon og ledelse* (Lee G. Bolman Terrence E. Deal), *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* (Tor Busch), *Medarbeiderskap – fra ord til handling* (Johan Velten) og en egenutviklet *Håndbok i ledelse*, med omtale av ulike praktiske lederverktøy. Ulike samtaleteknikker, som for eksempel GROW-modellen, er først forelest i plenum og deretter prøvd i rollespill.

Ledelsesverktøy

- Styreplan: webbasert dataverktøy for strukturering av styrearbeid.
- Filmaker: produksjonsplanleggingsverktøy, utviklet internt. Dette danner basis for ukeplaner, spilleplaner og flytdiagram for ressursplanlegging av personal (også solgt til DNS).
- HMS-håndbok og lederhåndbok, en webbasert tjeneste utviklet i samarbeid med Infotjenester
- Microsoft project: prosjektstyringsverktøy

Benchmarking

Vi har ikke vært veldig opptatt av systematisk benchmarking mot andre teatre. Andre bedrifter og bransjeorganisasjoner har vært mer aktivt brukt. Vi kan nevne spredte eksempler som revisor, Ernst & Youngs årsavslutning, styrehåndbok og Farmandprisen innen regnskap. Innen styrehåndtering har vi brukt professor Huse og hans rikholdige litteratur, samt styreakademiets kurstilbud både for medlemmer av styret og administrasjonen. Når det gjelder ledelseutviklingsprogrammene har vi god nytte av Senter for ledelse AS.

Outsourcing

Vi hadde noen år tilbake full gjennomgang med tre tilbud på outsourcing av renholdsavdelingen. En klar konklusjon var at det var billigere å gjøre jobben selv. Og vi ser i praksis at det definitivt er bedre.

Vi tok tilsvarende runde for lønnskjøring. Vi valgte også da å gjøre dette selv, da det ville bli dobbelt så dyrt å engasjere et annet firma.

I intensive perioder kjøper vi enkelte tjenester eksternt, selv om vi har kompetanse selv. Dette gjelder i første rekke smie, systue og marked. Her er det kun snakk om småtjenester. Alt audiovisuelt markedsmateriell (trailere) kjøpes eksternt (av Klapp media AS).

5.1.2 Systematisk egnevaluering av resultater og måloppnåelse i henhold til strategiplan

Trøndelag Teater har valgt et strategisk verktøy basert på en modell av Hax og Majluf, som i akademisk sammenheng anses som pragmatisk, men som praktisk fremstår som konsistent og nyttig. Modellen har et langsiktig perspektiv, noe som passer oss bra, tatt i betraktning at de kulturpolitiske rammene for teatret har vært stabile over flere år.

Vår strategiplattform har en rekke målbare indikatorer som vi bevisst forholder oss til. Vi har blant annet sagt at vi i gjennomsnitt skal ha om lag 100 000 publikummere, ha en egeninntekt på 20 prosent av tilskuddet, produsere mellom 8 - 10 egenproduserte forestillinger i året (se videre diskusjon om dette under punkt 5.3) og at vi skal avsette 8 prosent av tilskuddet til investering og vedlikehold. Vi har også verbalisert målsettingen om samarbeidsproduksjoner og gjestespill.

Strategiplattformen er godt forankret i styret og den var i utgangspunktet initiert av ledelsen etter en omfattende intern prosess. Styret og ledelse legger derfor disse premissene til grunn i enhver budsjett- og planleggingsprosess. Ved hvert årsoppgjør analyseres resultatet og dette danner basis for budsjettprosessene.

Se videre under punkt 5.2.

5.1.3 God forvaltning av bygningsmasse og teknisk utstyr

Vedlikehold

I Trøndelag Teaters strategiplattform har vi fastslått at vi skal bruke minimum 8 prosent av tilskuddet til investering og vedlikehold. Dette sikrer at basisen i forvaltningen av bygningsmassen til en viss grad blir ivaretatt. I tillegg har vi på slutten av hvert år en gjennomgang av en prioriteringsliste på mindre investeringer, om vi har midler igjen på budsjettet. Dette holder imidlertid ikke på lang sikt. Derfor har vi tatt «skippertak» med jevne mellomrom. I siste fireårsperiode hadde vi en vesentlig rehabilitering av den gamle delen av Trøndelag Teater. Vi brukte om lag 20 millioner kroner finansiert via lån, tilskudd, egenkapital og sponsormidler (i størrelsesvis orden).

En analyse av den gamle delen av bygget utført av Rambøll, dannet basisen for denne investeringen. Vi hadde ekstern prosjektleder for rehabiliteringen. (De hadde også en gjennomgang av samme område i 2004).

I 2006 fikk vi en ekstern gjennomgang, også av Rambøll, av den nye delen av huset. Da var denne delen ni år gammel. Konklusjonen var at det stod bra til, men det ble satt opp en prioritert tiltaksliste for de kommende årene. Nå har vi bestilt en ny gjennomgang som vil danne basis for arbeidet fremover.

Disse store tiltakene belaster naturlig nok driftsbudsjettene i de fire årene vi primært omtaler i dette dokumentet. (Se oppstillingen om God egenkapital, nedenunder.)

Teknisk utstyr

Vi har tiårs rullerende planer for utskifting/vedlikehold av teknisksceneutstyr. Dette holder heller ikke og vi har samme strategi som for bygningsmessig vedlikehold. Er det penger igjen

i budsjettene blir disse brukt. Vi bytte ut softwaren på sceneriggen i 2009, på hovedscenen til en verdi av åtte millioner kroner. I 2011 kjøpte vi nytt lysutstyr.

Tabellen under viser de årvisse avskrivninger på bygningsmessig og teknisk utstyr i perioden.

År	styresystem	gamle scene	5 etg	lysutstyr	sum
2010	800 000	0	500 000		1 300 000
2011	800 000	0	500 000	280 000	1 580 000
2012	800 000	400 000	500 000	280 000	1 980 000
2013	800 000	1 177 400	500 000	280 000	2 757 400
Sum avskrivning	3 200 000	1 577 400	2 000 000	840 000	7 617 400
Rest pr 1.1.14	4 445 556	16 011 899	1 707 705	1 475 479	23 640 639

Knefall for det teknologiske teatret?

Da Trøndelag Teater fikk det nye tilbygget i 1997 var vi nok det teknisk mest moderne teatret i Norge. Etter oss har det kommet nye som selvfølgelig er både mer moderne og som også er mere avanserte. Vi har sett det som et privilegium å ha et så godt utstyrt bygg og teater. Vi har derfor i tillegg til å vedlikeholde og opprettholde standarden på utstyret, også oppgradert det som en naturlig del av utviklingen. I 2009 kjøpte vi ny hardware til styresystemet til sceneriggen på Hovedscenen, til en kostnad på kr 8 mill. Dette var nødvendig etter normal slitasjetid. I 2011 kjøpte vi nye lysbord til en kostnad på om lag kr 2,5 mill. Dette avskrives på ordinært vis.

Vi har muligheten til å produsere store og teknisk avanserte forestillinger på Hovedscenen. Det betyr ikke at vi bare har teknisk avanserte forestillinger, men at vi har, og av og til bruker, muligheten til ulike uttrykk.

Til *Besøk av gammel dame* gikk vi bevisst bort fra at alle skuespillere skal ha egen ansiktsmikrofon. Dette var primært et kunstnerisk valg. Dette førte til en større Ordet fritt-debatt i Adresseavisen, der det ble klaget på at det var vanskelig å høre hva som ble sagt på scenen. I tillegg klaget mange på at teleslyngen var for dårlig, noe som igjen henger sammen med at vi ikke benyttet ansiktsmikrofoner på skuespillerne.

Det ”teknologiske teatret” er kontekstbasert og vi tror at på en scene som vår hovedscene, som er 20 x 20 meter, er det av hensyn til publikums opplevelse også større krav både til lyd, lys og scenetekniske elementer. Vårt publikum sammenligner oss med det beste de kan se andre steder, og vi skal ikke stå tilbake for det.

God Egenkapital

Investeringer i teknisk utstyr og bygningsmessig vedlikehold har vi sett oppimot vår egenkapital. Trøndelag Teater AS har vært opptatt av at vi skal ha en god egenkapital. Dette for å gi oss fleksibilitet til å håndtere et underskudd eller uforutsette kostnader. Vi har også ansett en god egenkapital som en buffer for å kunne ta større kunstnerisk risiko, med tanke på svikt i publikumstilslutning.

Vi har per 31.12.13 en bokført egenkapital på nesten 21 mill kroner. Av dette utgjør drøyt 1 mill kroner innbetalt aksjekapital. Vi har aksept fra departementet på å underskuddsbudsjettere vår kontantstrøm med kr 500 000 hvert år for en spesifikk regnskapsmessig avskrivning av et tilbygg på den nye delen av teatret. Av denne avskrivningen står ca 1,7 mill kr igjen. Vi ønsket å utgiftsføre denne investeringen umiddelbart, da vi hadde egenkapital nok, men regnskapsloven krever at investeringer skal fordeles over en beregnet avskrivningsperiode. Skal vi anta at resten av denne avskrivningen reduserer vår egenkapital, har vi igjen kr 18 mill «disponibel» opptjent egenkapital.

Det heter i aksjeloven at: *Selskapet skal til enhver tid ha en egenkapital og en likviditet som er forsvarlig ut fra risikoen ved og omfanget av virksomheten i selskapet.* Trøndelag Teater mottar offentlig støtte, og vi har da et ansvar for også å fremføre ”smale stykker” som ikke nødvendigvis ”treffer publikum”. Om vi skal vurdere den «risikoen» som vi kan møte, tror vi en normalproduksjon på vår hovedscene som av en eller annen grunn blir tatt av eller ikke gir særlig inntekt, kan være relevant. Dette beløpet har vi vurdert til å være ca. kr 5 mill. Aksjelovens egenkapitalkrav vil da fungere som et vern overfor kreditorer, og teatret som del av byens kulturarv.

Over har vi forholdt oss til den *bokførte egenkapitalen* og forhold rundt teatrets direkte virksomhet og bokførte gjeld som kan redusere egenkapitalen. Teatrets ansatte er med i en kollektiv pensjonsordning etter ytelsesprinsippet. Utenfor den bokførte forpliktelsen i slike ordninger ligger det da et estimatavvik som ikke er tatt inn som bokført forpliktelse, men fordeles ut over de gjenværende årene i ordningens opptjeningsperiode. Over den gjenværende opptjeningsperioden i ordningen, har vi et udekket (negativt) estimatavvik på pensjonsforpliktelser som er på over kr 35.5 mill. Dette er en forpliktelse som vi – i liket med de fleste andre teatre – ikke har tatt inn fullt ut som gjeld, men som vi periodiserer over gjenværende år i ordningen. Fortsetter vi ordningen slik den ligger i dag, vil den belaste årsresultat/egenkapitalen med 35,5 millioner, og vi vil også få en tilsvarende likviditetsbelastning framover.

Dersom vi skal ta den latente forpliktelsen som ligger i teatrets pensjonsavtale inn i regnskapet, vil aksjelovens krav til tilstrekkelig egenkapital på et tidspunkt ikke være innfridd. Vi ser for oss at teatrene som bransje og departementet finner en løsning på dette.

Ser vi bort fra den belastning egenkapitalen vil få fra pensjonsordningen i årene framover, mener vi at vi med dagens egenkapitalsituasjon vil kunne tåle den risiko teatervirksomheten kan medføre. Gitt aksept fra departementet, vil dette skaffe rom før økt produksjon innenfor driftsbudsjettene. Vi har imidlertid budsjettert med underskudd som ligger ut over det vi har av fri egenkapital. Dette regnestykket er et tidsbilde pre årsskifte 2013/14, som fort kan endres om vi går ut med over/underskudd neste gang.

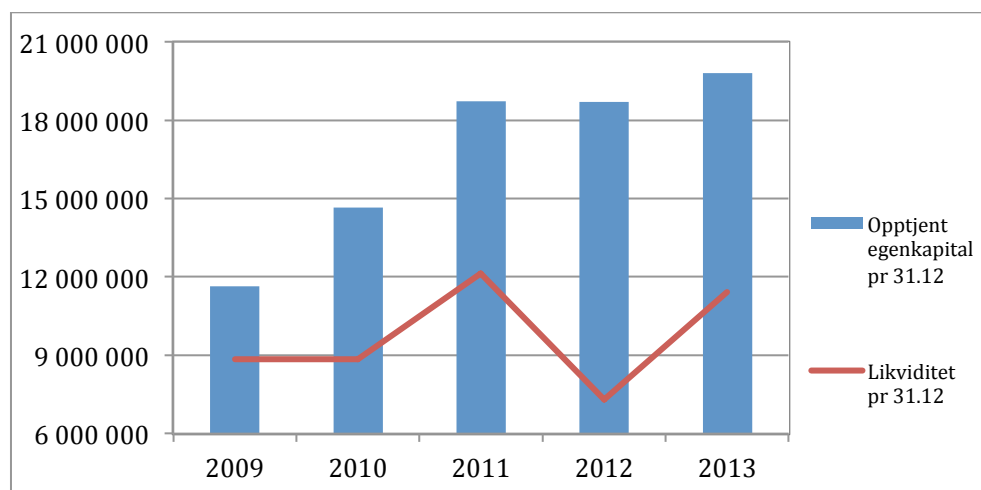
Opptjent egenkapital pr 01.01.14	19 801 845
Budsjettert underskudd 2014	<u>-1 962 051</u>
Forventet opptjent egenkapital pr 01.01.15	17 839 794
Risikokapital	<u>-5 000 000</u>
Antatt disponibel opptjent egenkapital	<u>12 839 794</u>

Teatret har i grove trekk to forhold som gjør at egenkapital- og likviditetsutvikling ikke går parallelt innenfor året og ikke treffer hverandre før alle avtaler og prosjekter er realisert:

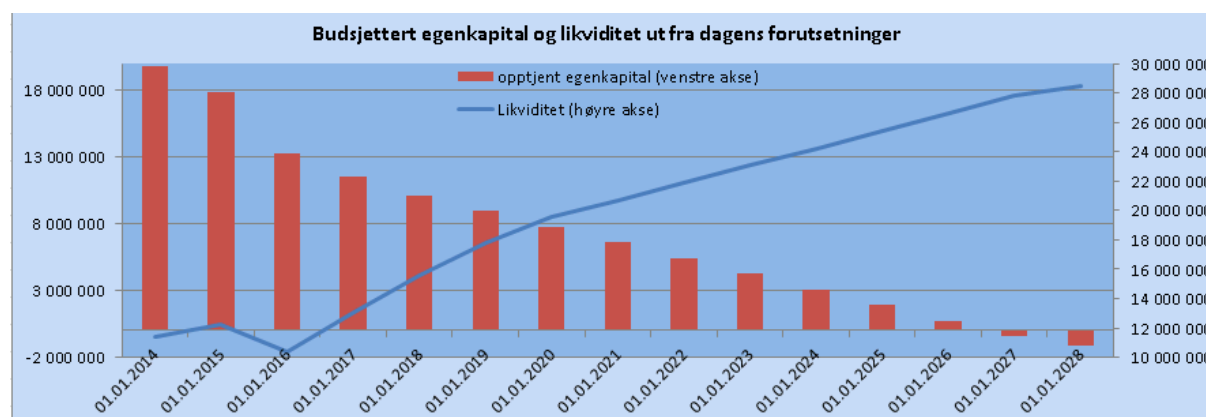
- Påbygget er betalt med fri likviditet i anskaffelsesåret, men avskrives over regnskapene for flere år
- Store deler av kostnaden ved rehabiliteringen av gamle scene er også betalt med fri likviditet, men avskrives over 15 år. I tillegg er det tatt opp lån.
- Pensjonsforpliktelsen vil nødvendigvis ikke bli betalt etter hvert som den tas inn i regnskapet.
- Det er lagt inn to år med underskuddsbudsjettering.

Innenfor året kan det også være svingninger knyttet til utbetalingstidspunkt for den offentlige støtten. Vi har så langt ikke hatt vesentlige likviditetsproblemer i selskapet.

Følgende graf viser siste fireårsperiode. Egenkapitalen på Trøndelag Teater er styrket og det gjør utslag på regnestykket om hva teaterbillettene koster per publikum, om en sammenligner flere teatre.



Under følger en prinsippskisse på hvordan vi ser for oss utviklingen fremover:



I og med at grafikken går så langt fram i tid blir det vanskeligere og vanskeligere å forutse hvordan bildet egentlig blir, slik at dette absolutt bør sees som en prinsippskisse.

5.1.4 Bredt og systematisk samarbeid mellom institusjonene

Se under punktene 1.3 og 2.7.3 over.

5.2 Videre spørsmål til egnevaluering av god ressursutnyttelse

Trøndelag Teaters kjernevirksomhet er teaterproduksjon. Spørsmålet om ressursutnyttelse henger derfor sammen med hvordan vi planlegger og utnytter ressursene knyttet til produksjonene.

Teatrets produksjonsplanlegging foregår i hovedsak i to instanser:

- I teatrets dramaturgiat. Her diskuteres mulige oppsetninger og programaktiviteter kontinuerlig. Dette skjer i dialog med kunstnere som skal engasjeres (i første rekke regissører, men enkelte ganger også musikalsk leder, forfattere etc). Dramaturgiatet har også en dialog med kunstnerisk råd, gjennom månedlige møter der.
- I plangruppen. Mulige oppsetninger diskuteres parallelt med plangruppen, etter hvert som planene blir mer konkrete.

I den daglige programplanleggingen, som foregår mellom plangruppens møter, er særlig dialogen mellom teatersjef og økonomikonsulent viktig, for hele tiden å se at de samlede programplanene er innenfor budsjettammene som er satt opp. Budsjettammene settes opp av teatersjef og økonomikonsulent, i samråd med direktør.

Plangruppen består av: Teatersjef, produksjonsteknisk sjef, økonomikonsulent, plansjef, plankoordinator (som også er inspisient), dramaturgene og kommunikasjons- og markedssjef.

Plangruppen møtes hver fjortende dag, oftere ved behov. Plangruppen jobber hele tiden med inneværende og kommende år, samt i lengre perspektiver om teatersjefen har planer som ligger lenger frem i tid. Programplanleggingen fortsetter på et mer detaljert nivå i plangruppen, og ulike prosessmøter besluttes:

- **Rammemøte.** Dette er et prosessmøte nåværende teatersjef har innført. Selv om rammene for en produksjon i og for seg legges først i dialog mellom teatersjef og økonomikonsulent, og også mellom teatersjef og den aktuelle regissøren (noen ganger også andre kunstnere, som scenograf og kapellmester (antall musikere blir diskutert etc)), så er det ønskelig at man møtes og diskuterer konklusjonen, både for å spre informasjonen til hele plangruppen, men også for under ”alles øyne” å ha blitt enige om produksjonens rammer, både når det gjelder budsjett, tid og personal. Deltakere i rammemøtet er plangruppen og det aktuelle kunstneriske teamet for produksjonen, primært regissør og scenograf/kostymedesigner. Rammemøtet finner sted om lag et år før premiere, eller tidligere, om det kunstneriske teamet eller teatersjef har behov for det. Vi opplever at det har blitt langt færre uenigheter og omkamper om ressurser til en produksjon etter at vi innførte dette møtet. Dette er bra ikke bare for ressursbruken, men også for samarbeidsklimaet og det kunstneriske fokuset inn mot ferdig produkt.

Rammemøtet danner grunnlag for det kunstneriske teamets dialog med produksjonsteknisk sjef og avdelingene frem til skissemøte.

- **Skissemøte.** Her presenteres en skisse til produksjonen, med vekt på scenografi og kostyme / rombruk. Finner sted om lag et halvt år før premiere; tidligere om teatrets øvrige produksjonstakt i verksteder tilsier/krever det. Skissen analyseres og diskuteres med hensyn til både økonomiske rammer og realisme i utføring. Skissens kunstneriske kvaliteter diskuteres selvsagt også. Om skissen viser seg ikke å være tilstrekkelig realistisk, eller om det er momenter i skissen som må utredes nærmere, tenkes annerledes eller rett og slett forkastes og erstattes av nye ideer, kalles det inn til mellomskissemøte. Til stede i skissemøtet er det kunstneriske teamet, teatersjef, produksjonsteknisk sjef, representanter fra ulike avdelinger (lys-, lyd- og sceneavdeling er alltid representert), inspisient og produksjonens oppnevnte koordinator.
- **Mellomskissemøte.** Finner sted 2-3 uker etter skissemøte, med et utvidet antall deltakere; nå deltar også alle stykkeansvarlige fra fagene. Mellomskissemøtet er også noe som er innført nåværende teatersjefs periode, for å sikre prosessen frem mot modell. Mellom skissemøtet og et eventuelt mellomskissemøte er det tett dialog mellom det kunstneriske teamet og produksjonsteknisk sjef. Det har så langt aldri skjedd at vi har måttet be det kunstneriske teamet gjøre vesentlige endringer etter et mellomskissemøte, noe vi ser på som en bekreftelse på at ordningen fungerer.
- **Modellmøte.** Her presenteres den endelige modellen til scenografi og endelige tegninger til kostyme. Med mer. Finner sted om lag 4 måneder før premiere; tidligere om teatrets øvrige produksjonstakt i verksteder tilsier/krever det. Alle av produksjonens medvirkende deltar. Noen ganger også skuespillerne, så langt det lar seg gjøre i forhold til øvrig prøvevirksomhet.

Plangruppen beslutter videre alle av teatrets terminer, så som verkstedstermin, produksjonsplan, prøvestart, premieredatoer, spilleplan, forestillingstidspunkter, samt bemanning.

Plangruppen behandler også fortløpende forespørsler om gjestespill og andre aktiviteter som hører under teatrets aktivitetstilbud.

Statusmøte

Det avholdes ukentlige statusmøter for alle produksjoner fra første prøveuke til siste prøveuke. Møtene ledes av produksjonsteknisk sjef. Deltagere er regissør, scenograf når til stede, inspisient (referent), tillitsvalgt skuespiller for produksjonen og stykkeansvarlig fra alle avdelinger. I tillegg møter resten av det kunstneriske teamet etter behov.

Temaene er: Produksjonsplanen, prøveplanen for den nærmeste uken.
 Praktisk fremdrift.
 Rapport fra hvert fag om status på fremdrift.
 Rapport fra hvert fag om status på økonomi
 HMS.

Budsjettbehandling fordelt på fag

Budsjett utarbeides for de enkelte fagene i perioden mellom skissemøte og modellmøte. I større produksjoner gjennomfører vi egne budsjettmøter, der alle fagavdelingene trer sammen.

Dette, sammen med ressurstilgang, danner grunnlag for en vurdering om i hvilken grad vi kan gjennomføre produksjonen slik den er foreslått i skissen.

Produksjonsteknisk sjef etterser avdelingenes budsjettering, og han etterser også avdelingenes og scenografenes valg av løsninger som kan påvirke både økonomi og personalressurser. Dette foregår i dialog med fagavdelingenes ledere.

Vi har gode rutiner og hjelpemidler til budsjettoppfølging av produksjonskostnader, med unntak av ett aspekt: Utfordringen er å finne gode hjelpemidler og rutiner for oppfølging av overtidforbruk. Om vi prøver å konkretisere, så mangler vi et verktøy til å avlese overtidforbruk i produksjonenes sluttspurt mot premiere. Uansett hvor godt ettersyn vi har i prosessen fra rammemøte og fremover, så kommer produksjonen i en svært arbeidsintensiv periode inn mot premiere. I enkelte produksjoner (men langt fra alle) fører dette til uforutsette utfordringer. Innføring av gjennomsnittsberegning av arbeidstid har dog gitt oss en bedre oversikt, men vi ser altså at den gjerne skulle vært enda bedre.

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

Ressursutnyttelsen foregår samlet, i den forstand at vi forsøker å lage mest mulig teater av de ressursene vi har, både økonomisk og fysisk, innenfor hvert års budsjett. Deretter foregår vurderingen både samlet (hele årsproduksjonen) og enkeltvis (den enkelte produksjon) i henhold til den planleggingen som er beskrevet over.

Alternative produksjonsmåter diskuteres, både med hensyn til det samlede nivået (flere lavbudsjettproduksjoner enn normalproduksjoner?) og den enkelte produksjon (hva trengs her – kan vi gjøre det enklere?). Et eksempel er *Jeanne d'Arc* (2013), som skulle produseres i Frostating lagmannsrett, og spilles "tørt" i lokalene der, altså uten scenografi. Vi hadde derfor ingen scenograf, og vi hadde heller ingen kostymedesigner. Her var det en av de fast ansatte fra kostymeavdelingen som tok seg av å gjøre en enkel og kostnadseffektiv kostymedesign. Videre var det viktig å gi beskjed til flere av husets avdelinger at dette var en produksjon som skulle gjøres enkel – ellers visste vi at det er en fare for at "fabrikken" ruller i gang, og at hver avdeling, og da kanskje særlig maske, rekvisitt og påkleder, stiller med et service-nivå tilsvarende en større, mer krevende og mer påkostet produksjon.

På et strategisk nivå arbeider vi med dette på to plan: Gjennom den faktiske programplanleggingen, hvor vi i det siste har sett at en del av biscene-produksjonene kan gjøres enklere – altså det vi benevner som lavbudsjettproduksjoner. Det ligger definitivt en pragmatikk i dette, og det er ikke et poeng i seg selv å lage billigst mulig teater heller, men at man i det minste ser om man har kvalitativt gode nok prosjekter for hånden som kan realiseres innenfor en enklere ramme enn en fullskala normalproduksjon. Se ellers under 5.3 for beskrivelse og problematisering av produksjonsvolumet.

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

Vi har beskrevet over hvordan vi for noen produksjoner konkluderer med at man kan klare seg med enklere rammer. Tilsvarende kan vi andre veien være interessert i også å gi en fullskala produksjon bedre rammer enn normalt. Dette gjelder ofte vårmusikalen, som blir gitt et større materialbudsjett enn det som ellers er vanlig på scenen. Dette henger særlig sammen med at vårmusikalen pleier å ha større utgifter på kostymesiden enn det som er vanlig (mange skift, mange innleide artister). Men også i andre produksjoner kan vi velge å legge inn mer ressurser, fordi vi ser at produksjonens kunstneriske ambisjonsnivå krever det – og vi bestemmer oss for å gå for dette nivået, fordi vi gjerne vil se ambisjonen realisert. Et eksempel på det siste er *En handelsreisendes død* (2013) og *Ifigeneia* (2010), som begge hadde svært ambisiøse planer på scenografisiden. *Rock'n Roll Wolf* ble også tildelt større ressurser enn normalt, ut i fra vår egen analyse av Tønnessen/Kleivas prosjekt: Vi så at om de skulle lykkes med det de hadde satt seg fore, så måtte vi stille med ressurser deretter.

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

Hver produksjon evalueres etter et fast mønster. Formålet er å bruke evalueringen som metode for forbedring av produksjonsprosessen, herunder også ressursbruk.

1. Medvirkende observerer og noterer underveis i produksjonen. Noen avdelinger har egne skjema med punkter/milepæler der alle kan notere underveis.
2. Intern evaluering i hver avdeling/gruppe etter premiere. Her kommer man overens om
 - a) Maksimum 4 problemstillinger
 - b) Minimum 2 forbedringsforslag
 - c) Positive opplevelser (vi forutsetter at de negative fanges opp av problemstillingene)

Disse punktene leveres plansjef og produksjonsteknisk sjef, som sammenstiller punktene fra alle avdelinger/grupper. Sammenstillingen danner grunnlag for felles evaluering i plenum.

3. Felles evaluering med alle medvirkende i produksjonen, senest to uker etter premiere.

Andre fra huset deltar også, så som teatersjef og direktør (etter behov), representanter fra kommunikasjons- og markedsavdeling med flere. Møtet ledes av plansjef. Møtet innledes med å beskrive hovedtrekkene i de avdelingsvise evalueringene. Diskusjon i plenum, med formål om å samle seg om 2 forbedringspunkter. Hver enkelt deltager på evalueringsmøtet bringer resultatet av møtet tilbake til avdelingen. Plansjef og produksjonsteknisksjef bringer resultatet tilbake til teatrets ledergruppe.

Man kan si at problemstillingene som kommer opp i evalueringene generelt gir oss en nyttig tilbakemelding på om prosessen fra rammemøte til ferdig produksjon har forløpt som den skulle. Vi registrerer en del gjentakende problemstillinger, som vi også forsøker å gjøre noe med. Et eksempel er at vi bør sørge for at alle fag-gruppene får nytte av første gjennomgang i

dekorasjon med kostyme og maske. Da får de jobbet mer effektivt, og man forhindrer bruk av overtid.

En annet, mer generelt aspekt som kommer frem i evalueringene er forholdet mellom linje- og prosjektorganisasjon (produksjonene er organisert som prosjekt), og hvordan det til en hver tid fungerer. For det meste mener vi dette fungerer godt, men det er momenter vi kan se på når det gjelder hvordan vi allokere midler og ressurser avdelingene i mellom innenfor hvert enkelt prosjekt. Dette gjelder også prosjektene i mellom.

Forholdet mellom linjeorganisasjonen og prosjektorganiseringen skaper også andre utfordringer som vi må følge godt med på. Bruken av overtid (og andre økonomiske disposisjoner) forvaltes og bestemmes av avdelingslederne i linjen. Vi er derfor avhengig av sterke avdelingsledere, som kan vurdere behov versus ikke behov for bruk av overtid og annet i prosjektene. Her er vi ikke helt i mål, men vi jobber med å forenkle avdelingslederstrukturen noe, samt at vi også har en pågående diskusjon om vi i større grad skal gå over til ren prosjektstyring i produksjon. Utfordringen her er om vi har tilstrekkelig kompetanse i koordinator og/eller inspisientleddet. Å øke stillingsvolumet gjennom å ansette produsenter er uaktuelt.

Hvilke egne nøkkeltall som kan indikere god ressursutnyttelse, finnes?

Eksempelvis: fordeling av ressurser mellom ulike deler av virksomheten (kunstnerisk, teknisk, støttefunksjoner), forhold faste/variable kostnader, forhold kjøp av tjenester/bruk av egne krefter.

Fordeling av ressurser mellom de ulike deler av virksomheten:

	2010	2011	2012	2013
Administrasjon	5,7 %	4,9 %	4,7 %	5,3 %
Kommunikasjon	6,4 %	7,4 %	7,1 %	7,2 %
Kunstnerisk	39,0 %	38,5 %	40,7 %	37,2 %
Teknisk	35,4 %	37,1 %	35,7 %	37,3 %
Drift og kantine	7,0 %	6,0 %	5,2 %	6,3 %
Plan/produksjon	6,5 %	6,0 %	6,2 %	6,6 %
Annet	0,0 %	0,2 %	0,4 %	0,1 %
Sum	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Forhold faste/variable kostnader:

	2010	2011	2012	2013
Faste kostnader	76 %	74 %	74 %	76 %
Variable kostnader	24 %	26 %	26 %	24 %
Sum kostnader	100 %	100 %	100 %	100 %

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

Vi vil i besvarelsen på dette punktet primært ta for oss Trøndelag Teaters produksjonsvolum og en problematisering av dette. Først vil vi imidlertid se på noen mer generelle punkter.

Generelle bemerkninger

Bildet av Trøndelag Teaters ressursbruk, sett over en noe lengre periode enn det evalueringen spør etter, viser at de faste kostnadene har hatt en jevn økning. Økningen i faste kostnader har, som vi skal diskutere lenger nede, helt klart gått ut over produksjonsvolumet. Men det er ikke alle "nye kostnader" som har gjort det. Snarere dreier det seg i mange sammenhenger om nye kostnader som er *blitt en del av* produksjonsvolumet:

- Høyere krav til kvalitet på produktet. Nye yrkesgrupper har kommet til (lyddesign, videodesign, kampinstruksjon, mer bruk av koreograf, sangpedagog – egen barnekoordinator på produksjoner med barnestatister, primært på grunn av krav til sikkerhet etc.)
- Teknologisk utvikling krever større bemanning snarere enn færre. I 1972 besto Trøndelag Teaters lydavdeling av et halvt årsverk. Mot slutten av åttitallet ble det utvidet til to årsverk. I dag teller lydavdelingen fem årsverk, et stillingsvolum som vurderes som nødvendig for å betjene alle av teatrets scener og produksjoner på et tilfredsstillende nivå.

Dette er kostnadsøkninger som følger av at teatret og teaterproduksjonen utvikler seg. Det er viktig å understreke at dette er et kvalitetsnivå og funksjoner som teaterkunsten selv etterspør. Man skal derfor være forsiktig med å sette det tekniske støtteapparatet opp mot kunstproduksjonen; her er det en gjensidig påvirkning i utviklingen, og avhengighetsforholdet er udiskutabelt.

Så har man en annen side av kostnadsøkningene som knytter seg til endring i lovverk og endring i arbeidstidsbestemmelser, noe som igjen gir økte kostnader i form av innleid hjelp og økt overtidsbruk.

Sist finner vi økningen i pensjonskostnadene, som er et tema for alle kunst- og kulturinstitusjoner for tiden. Den største negative påvirkningen på produksjonsvolumet, mener vi skyldes disse økningene. Dette blir belyst mer konkret under.

«Tommefingerregler» som at andelen fast ansatte av budsjettet og administrasjonskostnader skal stå fast, har vært initiert av at vi ikke må «låse» for stor del av budsjettet i faste kostnader. Ved sykdom og permisjoner ansetter vi kun vikarer når det strengt tatt er behov. I tillegg har vi enighet om hvor mye som skal gå til investering og vedlikehold, som også legger strenge føringer. Men de senere årene har vi erfart at dettet spillerommet helt har blitt benyttet til å dekke den stadig økende pensjonskostnaden.

Et siste moment som kan trekkes inn er at vi over en periode på fem til ti år har sett en relativ nedgang i billettprisene (i den betydning at de i kronebeløp har stått stille).

Trøndelag Teaters produksjonsvolum

Når vi skal definere Trøndelag Teaters produksjonsvolum, forsøker vi å sette et mål på en økonomisk størrelse som settes av til teaterproduksjon. For enkelhets skyld måler vi dette volumet etter antall av det vi kaller ”normalproduksjoner”.²⁰

Antallet normalproduksjoner må ikke forveksles med antall faktiske titler/egenproduksjoner i programmer og årsmeldinger. Én normalproduksjon kan deles opp og i realiteten gi økonomi til for eksempel tre-fire lavbudsjettproduksjoner. Kunsten er tøyelig på den måten. Det vi er opptatt av å sikre, er at vi har et visst monn av ressurser satt av til teaterproduksjon per år. For enkelhets skyld definerer vi volumet etter antall mulige fullbudsjetterte normal-produksjoner. I praksis vil volumet gi oss flere titler/produksjoner i programmet en antall definerte normalproduksjoner tilsier.

Trøndelag Teaters produksjonsvolum lå etter innflytting i nytt hus (1997) på om lag 9 normalproduksjoner i året. I 2014 er vi nede i 7.

Trøndelag Teaters ledelse og styre er klar over at produksjonsvolumet er lavt. Vi er også klar over at det er ytterligere under press fra økning i faste kostnader ellers i driften. Vi kan risikere at det blir enda lavere i fremtiden om vi ikke gjør noe.

Teatrets ledergruppe begynte derfor våren 2013 å problematisere teatrets økonomi knyttet til produksjon. I første rekke førte dette til refleksjoner som ble forelagt styret, der administrasjonen påpekte at produksjonsvolumet er for lavt.

Nedgangen har pågått over tid, og det kan være vanskelig å gi et entydig bilde av årsaken, annet enn stadig vekst i faste kostnader. Det er dog ikke til å komme fra at økninger i pensjonskostnader er en viktig faktor, særlig fra 2011 og utover.

I 2010 var pensjonskostnaden inklusive arbeidsgiveravgift cirka 4.226.223. Estimert pensjonskostnad i 2014 er beregnet til cirka kr 9.000.000. Økning i perioden 2010-2014 er på 4.773.777. Hvis pensjonskostnaden hadde vokst likt med økningen i tilskuddet, ville pensjonskostnaden i 2014 vært på 4.900.000, om vi tar utgangspunkt i 2010. Differansen mellom 9.000.000 og 4.900.000, altså kr 4.100.000, er et beløp som helt klart merkes i forhold til produksjonsvolumets størrelse.

Administrasjonen pekte overfor styret på at det er vanskelig å se noen løsning på dette annet enn gjennom å effektivisere driften.

²⁰ En normalproduksjon har 8 ukers prøvetid, derav 3 ukers avsluttende prøver på den aktuelle scenen. En normalproduksjon er minimumsbemannet med instruktør, scenograf/kostymedesigner og lysdesigner. I tillegg er det i de fleste tilfeller en avgift til forfatter, enten via et forlag eller dramatiker, oversetter, og musikk i en eller annen form. Koreograf benyttes som regel i forbindelse med musikalproduksjoner, men også i andre oppsetninger. I enkelte tilfeller leies det inn ulike konsulenter som for eksempel sangpedagog, videodesigner og ekstern lyddesigner. I en normalproduksjon er det i tillegg noen ganger budsjettert med innleid hjelp til teknisk avvikling, teaterverter, overtid teknisk og kunstnerisk, materialkostnader, verkstedtid, markedsføringskostnader og reise, diett og oppholdsutgifter. Materialkostnadene har skjematisk vært budsjettert til 500 000 på Hovedscenen, 300 000 på Gamle scene og 200 000 på Studioscenen. Disse tallene har i kronebeløp vært konstante siden 1997. Der disse budsjettene tidligere var romslige, ser vi i dag at de sprekker oftere. I det tentative oppsettet med 9 normalproduksjoner er beløpene derfor oppjustert noe.

Våren 2014 står saken der at styret har bedt administrasjonen definere et sunt produksjonsvolum, samt se dette opp mot behov for kostnadskutt. Administrasjonen leverer sitt forslag til styret 10. april i år. Forslaget er skjematisk satt opp slik:

Forslaget som skal leveres styret definerer produksjonsvolumet på Trøndelag Teater til 9 normalproduksjoner per år. Dette vil kreve et kostnadskutt på om lag 5 millioner. Forutsatt styrets behandling 9. april vil administrasjonen iverksette effektiviseringstiltak umiddelbart.

(Se for øvrig vedlegg *Budsjettoppstilling for 9 normalproduksjoner.*)

Utnyttelse av produksjonsvolumet

Definert antall normalproduksjoner må altså ikke forveksles med antall titler/egenproduksjoner. I 2013 så Trøndelag Teater sin egenproduksjon slik ut:

2013 – normalproduksjoner:

En handelsreisendes død – Hovedscenen

Bør Børson Jr. – Hovedscenen

Peer Gynt – Hovedscenen

Nøtteknekkeren – Hovedscenen

De nære ting – Gamle scene

Fedra – Studioscenen

2013 – lavbudsjettproduksjoner:

Jeg anser deg for å være et ualminnelig begavet ungt menneske

Stemt – Theatercafeen

Bedrag – Studioscenen

Jeanne d'Arc – Frostating lagmannsrett

Blue Motel – Studioscenen

Programmet i 2013 inneholdt 11 titler/produksjoner, hvorav fem var lavbudsjettproduksjoner. Vi tar med *Blue Motel* som var en samarbeidsproduksjon med Lisa Lie/PONR, og som teatret la betydelige ressurser i. De øvrige fire var egenproduksjoner. Disse fem produksjonene ble gjort innenfor et budsjett tilsvarende én normalproduksjon, med en samlet kostnad på om lag 2.250.000 og en inntekt på til sammen 960.000 (budsjettet kostnad var 2.200.000; inntekt 720.000). De fire egenproduksjonene hadde kortere prøvetid enn normalt, ingen scenograf, lavere material- og markeds-føringsbudsjett enn normalt, samt minimal teknisk bemanning.

I tillegg hadde vi besøk av *Skuggar*, som var et gjestespill fra De Utvalgte på Gamle scene, fullfinansiert av oss²¹. Denne forestillingen gikk inn som en slags erstatning for en produksjon på Gamle scene som måtte avlyses sent i oppkjøring til sesong (*Rockeportetter*, Michael Laub). Dette gjestespillet ligger også inne i regnestykket over.

Summen for 2013 er altså 7 normalproduksjoner, omsatt i 11 produksjoner og et større gjestespill.

Årshjul for produksjon og forventet publikumsbesøk

²¹ Gjestespillet "Skuggar" med De Utvalgte ble satt opp med ti forestillinger på Gamle scene, hvilket er uvanlig mange forestillinger for et gjestespill med så høy risiko på inntektssiden.

Trøndelag Teater har i sin strategiplan en ambisjon om et gjennomsnittlig besøk på 100 000 publikummere i året. Om vi ser på gjennomsnittet fra siste 17 år (1997 – 2013), altså etter innflytting i nybygget, ligger dette på 96 752 publikummere i året (med 83 033 i 2002 som laveste; 142 724 i 2006 som høyeste).

Dette er imidlertid et gjennomsnitt medregnet gjestespill. Om man kun ser på egenproduksjoner er gjennomsnittet 90 267 (med 77 302 i 2002 som laveste; 141 527 i 2006 som høyeste).²² Man kan derfor konkludere med at Trøndelag Teater er avhengig av gjestespill for å opprettholde et gjennomsnittlig publikumsbesøk på oppunder 100 000.

Om man, rent skjematisk, ser for seg 9 normalproduksjoner i året, hvor 4 ligger på Hovedscenen, 3 på Gamle scene og 2 på Studioscenen, kan man etter en hypotetisk, men realistisk, spilleplan se for seg følgende utbud av billetter:

	Antall forestillinger	Antall billetter i utbud
Hovedscene I	33	16 500
Hovedscene II	70	35 000
Hovedscene III	37	18 500
Hovedscene IV	32	16 000
Gamle scene I	30	8 400
Gamle scene II	40	11 200
Gamle scene III	35	9 800
Studioscenen I	30	3 600
Studioscenen II	30	3 600
Sum	337	122 600

Med en besøksprosent på 74% ender vi omtrent på gjennomsnittet, 90 455 besøkende.

I Trøndelag Teaters rapporter vil man se at teatret spiller langt flere enn 337 forestillinger i året; vi produserer da heller ikke etter en så rigid oppstilling som dette (jf. avsnittet om utnyttelse av produksjonsvolumet over). Men oppstillingen sier noe om kapasiteten.

Det store publikumspotensialet ligger på Hovedscenen. Der stemmer også oppstillingen godt over ens med hvordan produksjonstakten/utnyttelsen ser ut i virkeligheten. Vi lager stort sett fire produksjoner på Hovedscenen i året. Antallet forestillinger Hovedscene II er satt opp med (70), gjenspeiler at Trøndelag Teater i denne perioden som oftest spiller sin tradisjonelle vårmusikal.

En problemstilling må knyttes til vårmusikalen:

²² 2006 er et spesielt år på grunn av oppsetningen "Les Miserables", som spilte fra februar til oktober, med til sammen 138 forestillinger og et besøkstall på 66 110. Denne ble etterfulgt av "Berlinerpoplene" (Anne B. Ragde) som hadde premiere 4. november. Det var dermed kun to premierer på Hovedscenen i 2006 ("Revisoren", som hadde premiere 25. november 2005, ble spilt 12 ganger på Hovedscenen før premieren på "Les Miserables").

Med et produksjonsvolum som er blitt stadig mindre, er vi blitt stadig *mer* avhengig av vårmusikalen. Den må ha et høyt utbud og den må være en temmelig sikker publikumstreffer. Samtidig ser vi at ”brønnen” for sikre publikumstreffer, i.e. lisensierte internasjonale musikal-suksesser, kan synes å være i ferd med å gå tom. Teatret har siden nyåpningen i 1997 spilt de fleste av de mest kjente ”merkevare-musikalene”, i alle fall de vi får rettighetene til. I tillegg er disse musikalene dyre å produsere, med innleide musikere og artister. Vi har derfor for lengst konkludert med at musikalen er i ferd med å bli dyr og krevende, heller enn å være et lokomotiv for teatrets økonomi. Den ligger der som en publikumsmagnet, og den skaffer oss gode publikumstall. Med 7-7,5 normalproduksjoner i året tar den også opp voldsomt med tid på Hovedscenen, og dermed også mye plass i teatrets samlede tilbud til publikum. Den utgjør i tillegg en formidabel økonomisk risiko om den skulle vise seg ikke å bli en suksess.

Med 9 normalproduksjoner burde vi fordele antall forestillinger og økonomi per produksjon mer likt, i alle fall på våren. Det er et sterkt ønske ved Trøndelag Teater å fortsette tradisjonen med en musikal om våren, men med kortere spilletid kunne en også ha utfordret denne tradisjonen, og satset på mindre kjente, ”smalere” musikalere.

Utnyttelse av scenekapasiteten – antall spilledager

Det er imidlertid et annet aspekt man må drøfte i forbindelse med forholdet mellom egenproduksjoner og hvor mange forestillinger man får ut av hver av dem. Særlig gjelder dette Hovedscenen. Trøndelag Teater spiller en suite²³, hvilket vil si at vi må rigge om Hovedscenen fire ganger i året. Etter at vi kom inn i nybygget har omriggstiden ligget på mellom to og en halv og tre uker. Den er i dag på tre uker. Det vil si at vi i året har tolv uker omriggstid, eller ”svarte dager” som det også kalles, på Hovedscenen. Med forestillinger 6 dager i uken og en sal som tar 500, sier det seg selv at omriggstiden blokkerer for et stort potensielt billettutbud.

Den enkleste måten å gjøre noe med dette på, er å ha færre premierer på Hovedscenen i året, slik at man også tilsvarende reduserer antall omriggsperioder. Dette gjorde Trøndelag Teater i 2006, med premiere på *Les Miserables* i februar og *Berlinerpøplene* i november. Nåværende ledelse ved teatret mener at dette i og for seg er noe en kan gjøre en gang i blant, men ut i fra et kulturpolitisk oppdrag blir det for lettvent.

Den andre måten å redusere omriggstiden på er å legge om til å spille i repertoar. Det er da også noe Trøndelag Teater seriøst vurderer.

Legge om til repertoar?

Trøndelag Teater har i moderne tid ikke hatt tradisjon for å spille i repertoar. For få teknikere, for lite ensemble og for liten lagerplass (på sidescenene) er de viktigste grunnene som trekkes frem til at vi ikke gjør det. Likevel ser vi at andre teatre, som er mindre enn Trøndelag Teater, både med hensyn til lokaler og organisasjon/stab, klarer å spille i repertoar. Et godt eksempel er Uppsala Stadsteater, som la om for bare få år siden (de har riktignok større sidescener enn Trøndelag Teater, men det jobber bare halvparten så mange mennesker der).

²³ *I rad*; vi spiller produksjonene på rad; ikke i repertoar.

Om vi klarer å få produksjonsvolumet tilbake til det nivået vi var på da vi flyttet inn i nybygget, altså 9 normalproduksjoner i stedet for 7 som i dag, burde det være interessant for Trøndelag Teater å se på muligheten for å legge om fra en suite til repertoar, eller i alle fall å se på en hybridmodell.

I sammenheng med at styret har bedt administrasjonen se på en effektivisering av organisasjonen, ønsker vi derfor også se på muligheten for å legge om til helt eller delvis å spille i repertoar. Dette arbeidet sammenfaller i tid med evalueringen av Trøndelag Teater. Vi kan derfor ikke nå si noe mer konkret om verken effektiviseringen eller diskusjonen rundt hva slags system vi skal organisere spilleplanen etter. Vi kan imidlertid si litt om prosessen som er satt i gang.

Det er i mars i år satt ned et panel som skal diskutere muligheten for repertoar-spilling.

Panelet består av:

Teatersjef, direktør, produksjonsteknisk sjef, plansjef, markedsjef, driftssjef (i.e. hele ledergruppen), økonomikonsulent, dramaturgene, samt avdelingslederne for lysavdelingen, lydavdelingen, sceneavdelingen, systua, maskeavdelingen og verkstedsavdelingen.²⁴

Avdelingslederne skal i tillegg til å sitte i panelet utgjøre en referansegruppe som får i oppgave å besvare og utrede spørsmål panelet reiser. Innledende møter om problemstillingen har vært holdt med referansegruppen. Teatersjef har forestått disse møtene, og de har så langt vært positive. Panelet trer sammen for første gang etter påske.

Fordelene med å spille i repertoar er mange og velkjente, og vi skal ikke ramse opp dem her. For Trøndelag Teater vil fordelene være at vi ikke i så stor grad behøver å satse på et velkjent stoff og sikre publikumstreffere (som så er låst til å spille i veldig lang periode), og at vi kan få ned omriggstiden mellom produksjonene og dermed utnytte scenekapasiteten bedre. Dette vil igjen kunne gi høyere inntekter enn i dag, og dermed være med på å sikre at produksjonsvolumet holder seg. Et jevnt over høyere årlig utbud vil også muliggjøre et høyere gjennomsnittlig besøk på egenproduksjoner enn statistikken fra siste 17 år viser – uten at dette går på bekostning av antall egenproduksjoner og variasjon i tilbudet (jf. 2006, hvor man bare hadde to premierer på Hovedscenen).

²⁴ Avdelingene snekkerverksted, malersal, smie og tapetserer er fra 2013 samlet under én avdelingsleder. Rekvissittavdelingen er foreløpig ikke representert i referansegruppen fordi vi der holder på å ansette ny avdelingsleder.

Arbeidet med denne egnevalueringen

Som forberedende arbeid har evalueringen vært diskutert i styret, ledergruppen, plangruppen og kunstnerisk råd. De ulike punktene som skulle besvares er blitt diskutert med mindre grupper på tvers av de faste møtegruppene.

Evalueringsunderlaget er utarbeidet av: Teatersjef, direktør, produksjonsteknisk sjef, økonomikonsulent, kommunikasjons- og markedsjef, plansjef, plankoordinator og dramaturgene.

Evalueringspanelet ba oss i møte 12.03.14 særlig om å utdype planleggings- og produksjonsprosess. Dette er nå kanskje noe omstendelig beskrevet, i hvert fall for lesere som er innforstått med hvordan teaterproduksjon foregår. Vi har valgt å ha i tankene også lesere uten denne forkunnskapen. Dette gjelder også andre steder i underlaget.

Vedlegg: Budsjettoppstilling for 9 normalproduksjoner.

	H1	H2 Musikal	H3	H4 Barn	GS1	GS 2	GS 3	STUDIO 1	STUDIO 2	Sum
Ekstrahjelp										
Instruktør	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	2 115 000
Scenograf / kostymedesign	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	235 000	2 115 000
Koreograf	250 000	235 000								485 000
Annet kunstnerisk personell	1 058 650	3 666 500	311 448	577 850	150 000	150 000	150 000	70 000	70 000	6 204 448
Teknisk personell	250 000	450 000	250 000	250 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	1 700 000
Teaterverter	72 000	168 000	84 000	84 000	72 000	72 000	72 000	36 000	36 000	696 000
Inspisient/suffli		70 000		70 000		70 000	70 000		70 000	350 000
Sum ekstrahjelp	2 100 650	5 059 500	1 115 448	1 451 850	792 000	862 000	862 000	676 000	746 000	13 665 448
Overtid										
Skuespillere	100 000	150 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	50 000	50 000	850 000
Teknisk	300 000	400 000	300 000	300 000	120 000	120 000	120 000	100 000	100 000	1 860 000
Inspisient	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	180 000
Suffli	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	45 000
SUM OVERTID	425 000	575 000	425 000	425 000	245 000	245 000	245 000	175 000	175 000	2 935 000
ANDRE LØNSSKOSTNADER										
Diett (hotell)	70 000	70 000	50 000	50 000	70 000	70 000	70 000	50 000	50 000	550 000
Feriepenger	288 678	676 140	147 480	190 590	124 440	132 840	132 840	102 120	110 520	1 905 648
Arbeidsgiveravgift	339 197	794 465	173 289	223 943	146 217	156 087	156 087	119 991	129 861	2 239 136
Arbeidsgiveravgift av feriepenger	40 819	95 606	20 854	26 949	17 596	18 784	18 784	14 440	15 628	269 459
SUM ANDRE LØNSSKOSTNADER	738 694	1 636 211	391 623	491 483	358 253	377 711	377 711	286 551	306 009	4 964 243
SUM LØNSSKOSTNADER	3 264 344	7 270 711	1 932 070	2 368 333	1 395 253	1 484 711	1 484 711	1 137 551	1 227 009	21 564 691
VAREKJØP / AVGIFTER										
Dekorasjon og kostymer	620 000	770 000	600 000	600 000	300 000	300 000	300 000	200 000	200 000	3 850 000
Forfatterhonorar (forlag)		777 000			108 780	145 040	117 845	43 290	49 950	1 241 905
Avgifter (tono/gramo)	30 000		70 000	70 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	345 000
Markedsilltak	350 000	350 000	350 000	350 000	200 000	200 000	200 000	150 000	150 000	2 300 000
SUM VAREKJØP / AVGIFTER	1 000 000	1 897 000	1 020 000	1 020 000	643 780	680 040	652 845	428 290	434 950	7 776 905
ANDRE DRIFTSKOSTNADER										
Reiser, opphold, velferd	209 200	943 000	134 400	124 400	170 000	167 000	167 000	87 000	87 000	2 089 000
Uforutsett/auditions/video	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000	450 000
Sum andre driftskostnader	259 200	993 000	184 400	174 400	220 000	217 000	217 000	137 000	137 000	2 539 000
SUM KOSTNAD	4 523 544	10 160 711	3 136 470	3 562 733	2 259 033	2 381 751	2 354 556	1 702 841	1 798 959	31 880 596
Inntekt										
Foresillinger	33	70	37	32	30	40	35	30	30	337
Snittpris	185	185	185	185	185	185	185	185	185	185
Besøksprosent	75	80	70	75	70	70	65	65	75	74 %
Utbud	16 500	35 000	18 500	16 000	8 400	11 200	9 800	3 600	3 600	122 600
Antall besøkende	12 375	28 000	12 950	12 000	5 880	7 840	6 370	2 340	2 700	90 455
Billettinntekt	2 289 375	5 180 000	2 395 750	2 220 000	1 087 800	1 450 400	1 178 450	432 900	499 500	16 734 175
Dekningsbidrag										-15 146 421
Budsjett 2014										-10 700 000
Budsjett 2013										-8 950 000
Budsjett 2012										-10 200 000
Snitt										-9 950 000
Vi mangler ca										-5 196 421

