

Riksteatern – en turnerande nationalscen som bygger på ideellt engagemang

En analys enligt myndighetsanalysmodellen



DATUM
2017-12-08
ERT DATUM
2017-02-23

DIARIENR
2017/49-5
ER BETECKNING
Ku2017/00507/KO

Regeringen
Kulturdepartementet
103 33 Stockholm

Uppdrag till Statskontoret att göra en analys av Riksteatern

Regeringen gav den 23 februari 2017 Statskontoret i uppdrag att göra en analys av Riksteatern i enlighet med den modell som Statskontoret redovisade till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF). I uppdraget ingår också att belysa för- och nackdelar med statlig representation i den ideella föreningens styrelse.

Statskontoret överlämnar härmed rapporten *Riksteatern – en turnerande nationalscen som bygger på ideellt engagemang. En analys enligt myndighetsanalysmodellen* (2017:22).

Tillförordnad generaldirektör Tony Malmberg har beslutat i detta ärende. Utredningschef Jessica Bylund och utredare Åsa von Sydow, föredragande, var närvarande vid den slutliga handläggningen.

Tony Malmberg

Åsa von Sydow

Innehåll

	Sammanfattning	7
1	Inledning	13
1.1	Uppdraget till Statskontoret	13
1.2	Genomförande av uppdraget	14
1.3	Rapportens disposition	17
2	Riksteaterns uppdrag, mål och verksamhet	19
2.1	Sammanfattande iakttagelser	19
2.2	Brett uppdrag och många målgrupper	20
2.3	Den ideella föreningens organisation, ledning och ansvarsfördelning	24
2.4	Den nationella verksamheten producerar och turnerar	26
2.5	Den regionala verksamheten främjar	29
2.6	Den lokala verksamheten arrangerar	30
3	Riksteaterns ekonomiska resurser och regeringens styrning	33
3.1	Sammanfattande iakttagelser	33
3.2	Riksteaterns verksamhet är beroende av statliga och kommunala medel samt av ideellt arbete	35
3.3	Statsbidraget är den främsta intäktskällan samtidigt som övriga intäkter minskar	36
3.4	Riksteatern har en hög andel rörliga kostnader	37
3.5	Tillfälliga medel har stärkt ekonomin	39
3.6	Begränsade möjligheter att öka intäkterna	41
3.7	Regeringens styrning	42
4	Organisation och intern styrning	47
4.1	Sammanfattande iakttagelser	47
4.2	Nya organisationen innebär en förbättring men den har inte helt funnit sin form	49
4.3	Den interna styrningen av verksamheten har utvecklats	54
4.4	Ökat fokus på ekonomistyrning	58
4.5	Styrningen av it-verksamheten har förbättrats även om it-stödet fortsatt behöver utvecklas	60
4.6	Korta anställningar och turnerande personal ställer särskilda krav på Riksteatern som arbetsgivare	61
4.7	Mycket har blivit bättre men arbetsbelastningen är hög	66
4.8	Nya vägar till mångfald men arbete återstår	69
4.9	Brett uppdrag med många olika typer av kompetenser	70
5	Verksamhet och resultat	73
5.1	Sammanfattande iakttagelser	73
5.2	Vad är resultat för Riksteatern?	75
5.3	Operationalisering av målen och hur de mäts	75
5.4	Redovisning	78
5.5	Några resultat av verksamheten	80

6	Intressenternas syn på verksamheten	99
6.1	Sammanfattande iakttagelser	99
6.2	Kulturdepartementet anser att Riksteatern har utvecklats positivt	101
6.3	Riksteatern mäter attityd och kännedom	102
6.4	Intressenterna är positiva till verksamheten men ser behov av ett mer utvecklat arrangörsstöd	104
6.5	Det nationella stödet uppskattas men det finns ett visst avstånd mellan verksamheterna	106
6.6	Riksteaterföreningarna vill ha stöd för att öka publiksiffror och attrahera nya medlemmar	110
6.7	De regionala föreningarnas uppdrag upplevs som otydligt och deras stöd varierar	112
7	Slutsatser och rekommendationer	117
7.1	Statskontorets samlade bedömning	117
7.2	Viktiga frågor för Riksteatern framöver	120
7.3	Viktiga frågor för regeringens styrning	126
	Referenser	129

Bilagor

1	Statskontorets uppdrag	133
2	Översikt över samtliga mål för Riksteatern 2017	137
3	Genomförande av enkätundersökning	141
4	Enkätfrågor lokalföreningar	143
5	Enkätfrågor regional förening	147
6	Enkätfrågor konsulenter	149

Sammanfattning

Statskontoret har på regeringens uppdrag gjort en analys av Riksteatern. Riksteatern ska producera, arrangera och främja scenkonst och vara en turnerande nationalscen för alla. Riksteatern är en ideell förening med nationell, regional och lokal verksamhet över hela landet, som bedrivs både med hjälp av ideella krafter och anställd personal. Riksteaterns uppgifter formuleras både i kongressens mål och i regeringens riktlinjer. Verksamheten finansieras till största del av statsbidrag. Karaktären på Riksteaterns uppdrag gör att de har många och breda målgrupper och behöver samverka med många aktörer.

Riksteatern fullgör i allt väsentligt sitt uppdrag

Statskontoret bedömer att Riksteatern i allt väsentligt fullgör sitt uppdrag om att producera, arrangera och främja scenkonst. Riksteatern har ett brett uppdrag och genomför insatser inom alla de områden som finns i regeringens riktlinjer. Vi bedömer också att Riksteatern har tagit tag i många frågor som är av strategisk vikt för verksamheten på längre sikt. Ett exempel är att den interna styrningen har förbättrats, vilket har skapat förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning.

Vår samlade bild från intervjuer och enkäter är att Riksteatern bedöms vara en viktig aktör för såväl scenkonsten som ett levande kulturliv i hela landet och att Riksteaterns produktioner anses hålla hög kvalitet. Dessutom framhålls Riksteaterns unika uppdrag att producera angelägen och kvalitativ scenkonst som kommer ut i hela landet och även deras möjligheter att genomföra produktioner som mindre teatrar inte har resurser till. Även Riksteaterns kompetens som expertstöd för andra inom scenkonstområdet lyfts fram i positiva ordalag.

Samtidigt är det svårt att bedöma resultaten och måluppfyllelsen. Det beror delvis på uppdragets karaktär men också på brister i Riksteaterns resultatredovisning.

Fortsättningsvis i sammanfattningen fokuserar vi på de områden där vi bedömer att Riksteatern har möjlighet att ytterligare stärka sin verksamhet för att möta framtida utmaningar.

Riksteatern behöver satsa på arrangörsutveckling för att attrahera ny publik och fler medlemmar

Riksteaterns största utmaning är enligt vår bedömning att attrahera nya, yngre och aktiva medlemmar och ny publik. Det måste finnas medlemmar som arbetar med arrangemangen ute i riksteaterföreningarna annars faller verksamheten. Riksteatern har svårt med återväxten bland medlemmarna, en utmaning som de delar med resten

av civilsamhället. Efter att ha fokuserat på scenkonstproduktionen och den interna styrningen under några år är det nu angeläget att Riksteatern flyttar fokus till att stötta riksteaterföreningarna i deras arbete med att värva nya medlemmar. Riksteaterns behöver också stärka föreningarnas arrangörskap i syfte att nå en bredare publik.

Statskontoret rekommenderar därför Riksteatern att bland annat effektivisera arbetet med arrangörsutveckling. Detta genom att exempelvis gruppera föreningarna utifrån grad av aktivitet och ta fram relevanta stödinsatser utifrån gruppernas respektive behov.

Koncentrera Tyst Teaters verksamhet till vissa orter

Riksteaterns breda uppdrag kräver att ledningen gör tydliga prioriteringar i verksamheten. På senare år har Riksteaterns ledning också gjort vissa förändringar för att kunna fokusera på huvuduppdraget. Ytterligare en förändring som Statskontoret anser att Riksteatern borde överväga är att geografiskt begränsa Tyst Teaters verksamhet till ett antal orter, eftersom Tyst Teaters målgrupper är koncentrerade till vissa orter. Syftet är att effektivisera Riksteaterns insatser och därmed också höja kvaliteten på arrangemangen.

De regionala föreningarnas roll bör förtydligas

I och med kultursamverkansmodellen har den regionala nivåns betydelse för kulturen stärkts. Under vår utredning har det framkommit att de regionala föreningarnas roll är otydlig, både när det gäller syfte och verksamhet. Rollen behöver därför tydliggöras både internt och externt. Riksteatern bör därför analysera vilka insatser som den nationella och regionala verksamheten kan göra för att göra de regionala föreningarnas roll tydligare.

Färre mål gör styrningen tydligare

Ett grundproblem är att regeringens riktlinjer tillsammans med kongressens mål leder till att styrelsen måste förhålla sig till många mål. Vi bedömer att det är bra att styrelsen för samman kongressens mål och regeringens riktlinjer i ett styrdokument att utgå ifrån. I det pågående arbetet med att ta fram den kommande verksamhetsplanen har Riksteaterns ledning som ambition att antalet resultatmål ska minska. Med tanke på mängden mål ser Statskontoret det som extra viktigt att Riksteatern fortsätter arbetet med att minska antalet interna mål för den nationella verksamheten.

Omorganisationen har inneburit förbättringar men är inte klar

Riksteatern har sedan 2015 organiserat om den nationella verksamheten och arbetat med att förbättra den interna styrningen. Vi bedömer att Riksteatern har skapat en struktur för verksamhetsplanering som ger förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning.

Även om personalen och ledningen till övervägande del är nöjda med den nya organisationen har den ännu inte funnit sin form fullt ut. Statskontoret rekommenderar

därför Riksteatern att fortsätta arbetet med att införa den interna styrningsprocessen och organisationen.

Arbetsmiljöarbetet har stärkts men behöver fortsatt fokus

Med den nya ledningen och organisationen har samarbetsklimatet inom den nationella verksamheten förbättrats väsentligt. Under de senaste åren har dessutom personalavdelningen arbetat för att stärka arbetet med personalen och arbetsmiljön. Personalavdelningen har också genomfört insatser för ökad mångfald och hantering av kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

Men det ställs extra höga krav på Riksteatern som arbetsgivare, eftersom delar av Riksteaterns personal befinner sig på turné. Dessutom är många av de turnerande medarbetarna tillfälligt anställda och enligt Riksteatern därmed angelägna om goda vitsord. Uppropen under rubrikerna #tystnadtagning och #metoo vittnar om ett generellt behov av en kulturförändring i scenskönstbranschen. Riksteaterns ledning har visat stor vilja att arbeta med dessa frågor, vilket är mycket positivt. Men de har ett stort arbete framför sig. Detsamma gäller området jämlikhet och mångfald.

Utöka samverkan med Folkets Hus och Parker och länsteatrarna

I princip hela Riksteaterns verksamhet bygger på samverkan med olika aktörer och samverkan på olika nivåer. Utifrån Riksteaterns egna undersökningar och våra intervjuer verkar den samverkan som finns fungera bra.

Vi bedömer att Riksteaterns samverkan med Folkets Hus och Parker borde utvecklas eftersom Folkets Hus och Parker har längre erfarenhet av digitalisering. Vi anser att organisationerna även borde samverka mer utifrån sina gemensamma erfarenheter av arrangörsutveckling för att stärka arrangörsledet. Riksteatern bör också om möjligt i högre utsträckning möta länsteatrarnas behov av Riksteaterns expertkompetens.

Förbättra uppföljning och redovisning

Det finns en medvetenhet hos Riksteatern om att de behöver förbättra sitt arbete med att följa upp och redovisa verksamheten. Riksteatern behöver förbättra sin resultatredovisning på flera punkter, exempelvis när det gäller vilka kostnader som hör till olika delar av verksamheten och när det gäller att utveckla analysen av resultatet. Riksteatern bör även ta fram könsuppdelad statistik inom personalområdet, mot bakgrund av Riksteaterns uttalat höga ambitioner inom jämlikhetsområdet. Riksteatern skulle också kunna förbättra sin uppföljning av publiken genom att öka användningen av det digitala biljettförsäljningssystemet.

Riksteatern bör därför se över lämpligt incitament för att få fler riksteaterföreningar att ansluta sig till biljettförsäljningssystemet

Den statliga representationen i styrelsen är ändamålsenlig

Statskontoret har inte funnit några skäl till att föreslå några förändringar när det gäller den statliga representationen i styrelsen. Vi anser att den är ändamålsenlig i sin nuvarande utformning.

Fler nya uppdrag riskerar att påverka grunduppdraget negativt

Under de senaste tre åren har Riksteatern fått tre nya uppdrag. Riksteatern har samtidigt arbetat med att utveckla verksamheten bland annat genom en omorganisation av den nationella verksamheten och genom att införa en ny struktur för verksamhetsplaneringen.

Vi bedömer att Riksteatern inte kan ta sig an fler uppdrag på kort sikt med nuvarande ekonomiska ramar, utan att det riskerar att påverka kvaliteten i verksamheten. Regeringen kan underlätta för Riksteatern genom att noga överväga om och prioritera bland de uppdrag man planerar ge Riksteatern framöver.

Minskningen i antalet samproduktioner är inte i linje med regeringens riktlinjer

Under de senaste fem åren har antalet samproduktioner minskat med knappt 20 procent. Minskningen i antalet samproduktioner är inte alarmerande, men samtidigt är regeringen tydlig i sina riktlinjer om att Riksteatern i möjligaste mån ska producera sina föreställningar i samverkan med andra. Om regeringen fortfarande har samma mål i kommande riktlinjer för statsbidraget bör regeringen även lyfta fram detta i sin dialog med Riksteatern.

Ställ krav på tydligare resultatredovisning

Statskontoret har haft svårt att analysera Riksteaterns resultat och måluppfyllelse utifrån de resultatredovisningar som Riksteatern har lämnat till regeringen. Vi rekommenderar därför regeringen att ställa krav på en tydligare resultatredovisning på ett antal punkter.

Följ den ekonomiska utvecklingen

Det finns anledning för regeringen att närmare följa Riksteaterns ekonomi framöver, mot bakgrund av att Riksteatern efter 2019 inte kommer att ha fonderade medel i samma utsträckning som de har haft under senare år och de ännu okända ekonomiska konsekvenserna av en eventuell försäljning av fastigheten Södra Teatern. Statskontoret rekommenderar därför regeringen att inför 2019 begära att Riksteatern redovisar en långsiktig plan för sin ekonomiska situation.

Följ arbetet med att ta fram jämlikhetsdata

Det är mycket positivt att Riksteatern initierat ett projekt tillsammans med Myndigheten för kulturanalys för att utveckla arbetet med att följa upp och analysera publiken ur ett jämlikhetsperspektiv. Regeringen bör i sin dialog med Riksteatern och

Myndigheten för kulturanalys löpande följa utvecklingen av detta arbete. Riksteatern har också tagit initiativ till ett nätverk för kulturinstitutioner där deltagarna kan dela erfarenheter av uppföljning.

1 Inledning

Riksteatern arrangerar, förmedlar, producerar och utvecklar scenkonst. Enligt regeringen är Riksteatern en viktig aktör inom kulturpolitiken och det civila samhället. Föreningen får årligen ett statligt bidrag för sin verksamhet. På senare år har statens insatser för scenkonstområdet förändrats och olika omvärldsförändringar påverkar hur människor tar del av kultur och scenkonst. Mot denna bakgrund vill Kulturdepartementet ha en genomlysning av Riksteaterns verksamhet.

1.1 Uppdraget till Statskontoret

Statskontoret ska göra en analys av den ideella föreningen Riksteatern med utgångspunkt i Statskontorets modell för myndighetsanalyser (rapport 2008:17). Analysen ska

- beskriva hur Riksteatern fullgör sitt uppdrag enligt regeringens riktlinjer (Ku2016/02761/LS),
- belysa om regeringens riktlinjer är ändamålsenliga,
- beskriva hur externa och interna faktorer påverkar Riksteaterns möjligheter att fullgöra sitt uppdrag,
- belysa hur Riksteatern samverkar med andra aktörer samt hur samverkan fungerar,
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för en effektiv användning av det statliga bidraget till verksamheten,
- belysa för- och nackdelar med statlig representation i den ideella föreningens styrelse och
- belysa faktorer som är särskilt viktiga att uppmärksamma för att Riksteatern ska kunna fullgöra sitt uppdrag i hela landet framöver.

Statskontoret bör i arbetet uppmärksamma regeringens hantering av förslagen i betänkandet *Palett för ett stärkt civilsamhälle* (SOU 2016:13).

Statskontoret ska redovisa uppdraget till Regeringskansliet senast den 15 december 2017.

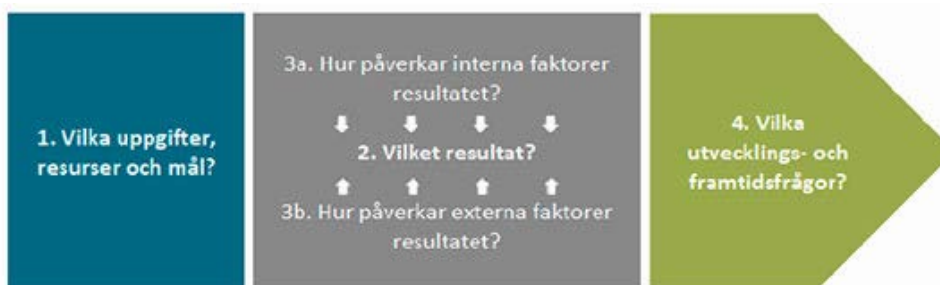
1.2 Genomförande av uppdraget

1.2.1 Statskontorets modell för myndighetsanalys

I denna rapport har Statskontorets modell för myndighetsanalys tillämpats.¹ I analysen undersöker Statskontoret Riksteaterns förutsättningar, verksamhet, resultat och utmaningar, i enlighet med modellen. Resultatet av analysen kan användas i regeringens dialog med Riksteatern. Analysen ger också underlag för regeringen att bedöma om deras styrning är ändamålsenlig.

I Statskontorets modell för myndighetsanalys ingår fyra analysmoment (figur 1.1).

Figur 1.1 Statskontorets modell för myndighetsanalyser



De fyra momenten är beroende av varandra och stöder varandra. Analysens första moment handlar om Riksteaterns förutsättningar i form av uppgifter, resurser och mål, och är en förutsättning för att Statskontoret ska kunna värdera Riksteaterns resultat. Det första och det andra momentet om Riksteaterns resultat ger tillsammans en grund för att undersöka vilka interna och externa faktorer som påverkar resultaten. Det fjärde analysmomentet berör frågor om hur Riksteatern ska arbeta framöver och bygger på vad som framkommit i de tre föregående momenten.

1.2.2 Det finns skillnader mellan en ideell förening och en myndighet

Modellen för myndighetsanalys är en så pass bred analysmodell att den går att tillämpa på andra organisationsformer än myndigheter. Statskontoret har exempelvis tillämpat modellen på stiftelser.² Men det är bra att vara medveten om att det finns vissa grundläggande skillnader mellan myndigheter och ideella föreningar.

En skillnad är att Riksteatern som ideell förening är en självständig juridisk person. Regeringen har därmed inte samma befogenheter att besluta vad Riksteatern ska göra. Den ideella föreningen bestämmer själv sina stadgar och sitt ändamål. Men

¹ Statskontoret (2008) *Modell för myndighetsanalyser*. Rapport 2008:17.

² Statskontoret (2013) *Scener ur ett Filminstitut*. Rapport 2013:8, och Statskontoret (2014) *Nordiska museet – ett centralmuseum i stiftelseform. En analys enligt myndighetsanalysmodellen*. Rapport 2014:9.

eftersom huvuddelen av Riksteaterns verksamhet finansieras med statsbidrag styr regeringens riktlinjer för statsbidraget till stor del Riksteaterns verksamhet.

En ideell förening som Riksteatern omfattas inte av de lagar och regler som specifikt styr myndigheter, exempelvis myndighetsförordningen eller offentlighetsprincipen. Riksteatern ska följa lagen (2016:1145) om offentlig upphandling och de regelverk som gäller för en juridisk person. Som juridisk person följer friheter som myndigheter inte har, som att kunna äga sina egna fastigheter.

Krav på återrapportering och redovisning skiljer sig åt mellan en ideell förening och en myndighet. Men i och med att Riksteatern får statsbidrag är kraven på återrapportering och redovisning till regeringen i praktiken liknande.

Regeringen tillsätter myndigheters generaldirektörer. I Riksteaterns fall tillsätter regeringen styrelseordförande och en styrelseledamot.

Det spelar inte särskilt stor roll att Riksteatern är en ideell förening för Statskontorets tillvägagångssätt i analysen av Riksteatern. Som tidigare nämnts går det i princip att tillämpa myndighetsanalysmodellen på alla typer av verksamheter. Däremot skulle organisationsformen kunna medföra vissa komplikationer för utredningsarbetet, i och med att Riksteatern inte lyder under samma offentlighetsregler som myndigheter. Men Riksteatern har gett oss de underlag och upplysningar som vi har efterfrågat. Statskontoret bedömer att organisationsformen inte har varit något hinder i vårt arbete.

1.2.3 Utredningens material

Underlaget för Statskontorets analys består i huvudsak av intervjuer, enkäter och offentliga och interna dokument samt verksamhetsstatistik.

Statskontoret har genomfört 36 intervjuer. Av dessa har 23 genomförts med personalen och ledningen i Hallunda, det vill säga representanter för den nationella verksamheten som är anställda inom Riksteatern. Vi har bland annat intervjuat den verkställande direktören, styrelseordföranden, avdelningschefer och enhetschefer, konstnärliga ledare, verksamhetsutvecklare, producenter med flera. Vi har också intervjuat Teaterförbundets lokalavdelning och huvudskyddsombudet. Statskontoret hade ett inledande möte med Riksteaterns ledning i slutet av augusti. Övriga intervjuer ägde rum perioden september–november 2017.

Vi har utöver detta intervjuat tre lokala riksteaterföreningar, en regional förening och två regionala scenkonstkonsulenter, varav en är anställd av Riksteatern och en av regionen. Vi har också deltagit vid två av Riksteaterns sammankomster: Anbud Live 2017 och Framtidsforum 2017. Där träffade vi representanter från den lokala och regionala verksamheten. Vi har också intervjuat representanter för riksorganisationen Folkets Hus och Parker, den ideella medlemsorganisationen Länsteatrarna Sverige och den ideella organisationen Sveriges Dövas Riksförbund samt Myndigheten för kulturanalys och Statens kulturråd, eftersom de samverkar med och/eller är

målgrupper för Riksteaterns verksamhet. Slutligen har vi intervjuat tjänstemän inom Kulturdepartementet.

Under oktober och början av november 2017 genomförde vi tre webbenkäter riktade till samtliga riksteaterföreningar, regionala föreningar och konsulenter. Syftet med enkäterna var att fånga in synpunkter och information om Riksteaterns verksamhet och det stöd Riksteatern erbjuder. En enkät skickades ut till 209 riksteaterföreningar,³ varav 128 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga cirka 61 procent. En annan enkät skickades ut till de 21 regionala föreningarna varav 17 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga 81 procent. Ytterligare en enkät skickades ut till de 25 konsulenterna varav 23 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga 92 procent. För en noggrannare beskrivning av metoden, se bilaga 3 Genomförande av enkäter.

1.2.4 Inriktning och avgränsningar

Statsbidraget som Riksteatern tilldelas går till den nationella verksamheten, och det är här fokus för Statskontorets analys ligger. Analysen omfattar främst perioden 2012–2016. Genom att analysera fem år får vi en god bild av hur Riksteaterns verksamhet och resultat har utvecklats. Dessutom täcker perioden in Riksteaterns senaste omorganisation och en till stor del ny ledning.

Vi har inte haft utrymme att göra en omfattande målgruppsanalys, som exempelvis inkluderar allmänheten och personer som normalt inte går på teater, även om de är viktiga målgrupper för Riksteatern. Vi har istället till stor del fokuserat på hur Riksteatern själva arbetar med målgruppsundersökningar.

Vi har inte gjort en analys av dotterbolaget Södra Teatern AB.

1.2.5 Projektgrupp och kvalitetssäkring

Analysen har genomförts av en projektgrupp som bestod av Emmie Andersson (praktikant), Sara Sundgren och Åsa von Sydow (projektledare). Rebecca Hort och Hannes Jacobsson har bistått projektgruppen i arbetets slutfas. Analysen och de preliminära slutsatserna har diskuterats med en intern referensgrupp på Statskontoret. Riksteatern har fått lämna synpunkter på rapporten. Utöver detta har även Teaterförbundet avdelning 15, Myndigheten för kulturanalys, Länsteatrarna Sverige, Folkets Hus och Parker, Statens kulturråd och Sveriges Dövas Riksförbund fått lämna synpunkter på de delar som berör deras verksamhet.

³ Det vill säga samtliga föreningar som vi fått e-postadresser till från Riksteatern. Det är något färre än det totala antalet föreningar i oktober 2017 vilket var 226.

1.3 Rapportens disposition

Rapporten är uppdelad i 7 kapitel. Kapitel 2–7 har följande innehåll:

I kapitel 2 beskriver vi Riksteaterns bakgrund, uppdrag och målgrupper. Vi beskriver också hur den nationella, regionala och lokala verksamheten är organiserad, vad de gör och hur de samspelar.

I kapitel 3 analyserar vi Riksteaterns ekonomiska resurser och regeringens styrning. Vi besvarar också uppdragsfrågan om för- och nackdelar med statlig representation i styrelsen.

I kapitel 4 analyserar vi Riksteaterns nationella organisation, den interna styrningen, samverkan och samordningen. Kapitlet behandlar även Riksteaterns arbetsgivaransvar och arbetsmiljö.

I kapitel 5 analyserar vi Riksteaterns resultat, hur det följs upp och redovisas.

I kapitel 6 analyserar vi hur intressenterna ser på Riksteaterns verksamhet. I begreppet intressenter lägger vi dels externa målgrupper som exempelvis regeringen, dels interna målgrupper, det vill säga de lokala och regionala verksamheterna. Här redovisar resultatet från våra enkäter till de lokala och regionala föreningarna och konsulenterna.

I kapitel 7 gör vi en samlad bedömning av hur Riksteatern utför sitt uppdrag. Vi lyfter också fram frågor som vi bedömer har särskilt stor betydelse för Riksteaterns verksamhet och resultat framöver, men också frågor som vi bedömer har betydelse för regeringens styrning. Vi lämnar också ett antal rekommendationer till regeringen och Riksteatern.

Statskontorets uppdrag finns i bilaga 1. I bilaga 2 beskriver vi de mål som styr Riksteaterns verksamhet. Vi redogör för genomförandet av vår enkätundersökning till Riksteaterns lokala och regionala föreningar och de regionala konsulenterna i bilaga 3. I bilaga 4-6 finns enkätfrågorna.

2 Riksteaterns uppdrag, mål och verksamhet

I detta kapitel beskriver vi Riksteaterns bakgrund, uppdrag och målgrupper. Vi beskriver också hur Riksteatern är organiserad. Vi beskriver sedan Riksteaterns nationella verksamhet och slutligen beskriver vi den regionala- och lokala verksamheten. Kapitlet baseras främst på dokumentstudier. Efter våra sammanfattande iakttagelser börjar vi med att ge en övergripande beskrivning av Riksteaterns bakgrund och uppdrag.

2.1 Sammanfattande iakttagelser

Utmärkande för Riksteatern är att det är en ideell förening med nationell, regional och lokal verksamhet. Riksteatern är också den enda turnerande nationalscenen.

Verksamheten har en lång tradition och ett brett uppdrag över hela landet

Riksteatern är del av den svenska folkrörelsen och resultatet av kulturpolitiska satsningar som syftar till att öka möjligheterna för befolkningen att ta del av scenkonst i hela landet. Riksteaterns uppdrag är att producera, arrangera och främja scenkonst. Riksteatern ska vara en turnerande nationalscen för alla.

Under senare år har regeringen gett Riksteatern nya uppdrag. Ett uppdrag handlar om att arbeta för att stärka och öka spridningen av dans i Sverige. Ett annat uppdrag gäller att vara ett expertstöd för hela scenkonstområdet och bidra till forskningsinsatser inom området. Ett tredje uppdrag handlar om att Riksteatern ska verka för att vidareutveckla scenkonstens betydelse för den sociala sammanhållningen och för en hållbar samhällsutveckling.

Många mål att förhålla sig till

Riksteatern har ett brett uppdrag och många mål att förhålla sig till. Målen sätts dels av kongressen, som är föreningens ägare, dels av regeringen, som i egenskap av statlig företrädare är föreningens största finansiär. Även om det finns lite olika tyngdpunkt i kongressens mål och regeringens riktlinjer så finns det inga direkta motsättningar mellan dessa.

Många målgrupper och ett uppdrag som ska genomföras i samverkan

Riksteatern har i uppdrag att med sin verksamhet rikta sig till många grupper i samhället. Scenkonsten ska spridas till en så stor och bred publik som möjligt. Samtidigt har Riksteatern ett utpekat ansvar för vissa målgrupper, som barn och unga, de som inte tidigare tagit del av scenkonst samt personer med funktionsnedsättning. För denna grupp ska Riksteaterns särskilt erbjuda scenkonst på teckenspråk.

Eftersom Riksteatern ska vara ett expertstöd är även lokala, regionala och nationella scenkonstaktörer viktiga målgrupper.

Både kongressens övergripande mål och regeringens riktlinjer genomsyras av att Riksteaterns verksamhet i stor utsträckning ska genomföras i samverkan med andra. Det innebär bland annat att föreställningarna i möjligaste mån ska produceras i samverkan med andra. Riksteatern ska vidare i sin expertroll samverka med högskolor och universitet för att bidra till forskningsinsatser inom scenkonstområdet.

En ideell förening med nationell, regional och lokal verksamhet

Riksteatern är en ideell förening med nationell, regional och lokal verksamhet. Den lokala verksamheten bedrivs av 226 riksteaterföreningar, medan den regionala verksamheten bedrivs av 21 regionala föreningarna. Utöver dessa föreningar har ytterligare 70 organisationer anslutit sig till Riksteatern.

Den nationella verksamheten arbetar främst med att producera och turnera med scenkonstproduktioner, utveckla arrangörsledet och vara ett expertstöd för scenkonstområdet. Den regionala verksamheten främjar scenkonst oavsett vem som producerar den, och ger stöd till de lokala riksteaterföreningarna. De lokala riksteaterföreningarna arbetar ideellt med att arrangera Riksteaterns och andra scenkonstproducenters föreställningar.

2.2 Brett uppdrag och många målgrupper

Riksteatern är del av den svenska folkrörelsen och resultatet av kulturpolitiska satsningar som syftar till att öka möjligheterna för befolkningen att ta del av scenkonst i hela landet. I detta avsnitt beskriver vi Riksteaterns uppdrag.

2.2.1 Förstklassig teater till hela landet

Folkrörelsens betydelse för kulturpolitiken grundar sig i det starka civilsamhälle som präglade Sverige i slutet av 1800-talet. Bland annat nykterhets-, hembygds-, frikyrko- och arbetarrörelsen hade en stor betydelse för att främja kultur och bildning till befolkningen ute i landet, utanför storstäderna. På 1900-talet grundades folkhögskolor och folkbibliotek, och dessa finansierades av staten. Offentliga kulturinstitutioner som Kungliga Dramatiska teatern och Kungliga Operan byggdes samtidigt upp i Stockholm. Under 1930-talet genomfördes flera kulturpolitiska reformer, och på initiativ av 1933 års teaterutredning startades Riksteatern – en turnerande folkrörelse.⁴

Direktiven till utredningen betonade att hela Sverige skulle ha tillgång till förstklassig teater, inte bara huvudstaden. Utredningen tog flera initiativ som sedan ledde till att det bildades lokala teaterföreningar och en riksorganisation, Riksteaterns publikorganisation. Tanken var att de teatrar som skapats runt om i landet skulle få

⁴ 1933 års teaterutredning, s. 12–13.

en organisation som gjorde dem till hela nationens teatrar. Det vill säga det skulle vara en organisation som gjorde det möjligt att tillgodose behovet av teater i olika delar av landet.⁵

2.2.2 En folkrörelse som producerar, turnerar och arrangerar scenkonst

Riksteatern är en folkrörelse som producerar, arrangerar och främjar scenkonst och som äger en teater, en turnerande nationalscen för alla.⁶ Riksteatern ska ge alla möjlighet att uppleva varierad och kvalitativ scenkonst oavsett var man bor i landet. Verksamheten utgår från medlemmarnas engagemang. Riksteatern ska bidra till att alla ska kunna delta, ha inflytande och känna att de är delaktiga i konsten och samhället. Riksteatern ska på så sätt vara en föregångare i att utöva, utveckla och skapa morgondagens demokrati.

Riksteaterns verksamhet har utvecklats sedan föreningens tillkomst 1933. Exempelvis startade Riksteatern 1966 verksamheten Barn & Unga, som skapar scenkonst och projekt som riktar sig till den yngre publiken. Sedan 1967 har Cullbergbaletten varit en del av Riksteatern och är i dag ett danskompani inom samtida dans.⁷

Tyst Teater har varit en del av Riksteaterns verksamhet sedan 1977. Deras uppdrag är att sprida och utveckla dövkultur och göra teckenspråk till ett scenspråk. De är i dag både ett center för scenkonst på svenskt teckenspråk och en teater för döva och hörande barn, unga och vuxna.⁸

År 1972 blev Riksteatern huvudman för Södra Teatern i Stockholm. Knappt 30 år senare, år 2000, köpte Riksteatern fastigheten av det statliga bolaget Vasakronan. Sedan 2013 drivs verksamheten i dotterbolaget Södra Teatern AB. Södra Teatern är en nationell och internationell gästspelscen, i dag främst för konserter, men även för teater och andra typer av evenemang.⁹

Sedan 2014 har Riksteatern också i uppdrag av regeringen att utveckla och sprida danskonsten.¹⁰ Dansen ska vara tillgänglig för invånare över hela landet. Riksteatern ska bidra till att dansare och koreografer ska kunna utveckla sitt konstnärskap.

⁵ 1933 års teaterutredning, s. 12–13.

⁶ Stadgar för Riksteatern. Antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.

⁷ Riksteatern, *Riksteatern sedan 1933*. <http://www.riksteatern.se/om-oss/historia/>, hämtad 2017-09-25.

⁸ Riksteaterns Tyst Teater, *Banbrytande scenkonst på teckenspråk*. <http://tystteater.riksteatern.se/>, hämtad 2017-09-25.

⁹ Södra Teatern, *Om Södra Teatern*. <http://sodrateatern.com/om-sodra-teatern/>, hämtad 2017-09-25.

¹⁰ Riktlinjer för budgetåret 2014 avseende statens bidrag till Riksteatern.

2.2.3 Brett uppdrag och många mål

Föreningens uppdrag formuleras förutom i Riksteaterns stadgar även i kongressens vision och mål och i regeringens riktlinjer. Vi beskriver målen översiktligt i detta avsnitt (se bilaga 2 för en sammanställning av samtliga mål).

Riksteatern ska även bidra till att uppnå de kulturpolitiska mål som riksdagen beslutat om.¹¹ De kulturpolitiska målen anger att kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrandefriheten som grund, att alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet och att kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska präglade samhällets utveckling.

För att uppnå målen ska kulturpolitiken bidra till att bland annat:

- främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor
- främja kvalitet och konstnärlig förnyelse
- främja ett levande kulturarv som bevaras, används och utvecklas
- främja internationellt och interkulturellt utbyte och samverkan
- särskilt uppmärksamma barns och ungas rätt till kultur.

Kongressen beslutar om vision och mål

Riksteaterns vision och övergripande mål beslutas av kongressen och gäller under en fyraårsperiod. Riksteaterns vision är *Scenkonst som sätter tankar och känslor i rörelse för alla, överallt*.¹² Kongressen utgår från att Riksteaterns verksamhet har två huvudområden:

- att stärka Riksteaterns konstnärliga initiativ
- att stärka Riksteatern som folkrörelse och arrangörsorganisation.

Utifrån dessa områden har kongressen beslutat om 9 övergripande mål för verksamheten. Ett av dessa är att Riksteatern ska verka för att ytterligare stärka de lokala riksteaterföreningarnas roll som nav för scenkonsten på sin ort eller inom sitt område. Riksteatern ska prioritera konstnärliga initiativ och scenkonstproduktion. Andra exempel är att öka både medlemsantalet och publiken. Det finns också ett stort fokus på barn, ungdomar och unga vuxna.

Regeringens riktlinjer sätter också mål för verksamheten

Regeringen formulerar årligen mål för Riksteaterns statsbidrag i sina riktlinjer.¹³ Här ingår en rad uppdrag, som att producera, turnera med och arrangera scenkonst av

¹¹ Proposition 2009/10:3 *Tid för kultur*, Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU5 *Tid för kultur*.

¹² Riksteaterns vision och övergripande mål 2015–2019.

¹³ Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2017.

hög kvalitet som når en så stor publik som möjligt. Riksteatern ska också verka för att det ska finnas starka arrangörer inom scenkonst i hela landet. Uppdragen ska genomföras i samverkan med exempelvis scenkonstaktörer i hela landet samt högskolor och universitet.

Riksteatern ska särskilt verka för ett ökat intresse för scenkonst hos barn, unga och målgrupper som tidigare inte tagit del av scenkonst. Riksteatern ska också producera scenkonst på teckenspråk och utveckla dövscenkonsten och bidra till att utveckla och sprida dansen som konstform i hela landet.

I sin verksamhet ska Riksteatern integrera ett jämställdhets-, tillgänglighets-, barn- och mångfaldsperspektiv samt ett internationellt och interkulturellt utbyte och samarbete. Riksteatern ska också verka för att vidareutveckla scenkonstens betydelse för den sociala sammanhållningen, för delaktighet och för en öppen demokratisk dialog i hela landet.

År 2014 gav regeringen även Riksteatern i uppdrag om att arbeta för att stärka och öka spridningen av dans i Sverige. Därefter gav regeringen 2015 ett uppdrag om att Riksteatern skulle vara ett expertstöd för hela scenkonstområdet och bidra till forskningsinsatser inom området. Slutligen lade regeringen in en skrivning om kultur och demokrati 2016, där Riksteaterns bland annat ska verka för att vidareutveckla scenkonstens betydelse för den sociala sammanhållningen och en hållbar samhällsutveckling.¹⁴

Riksteatern har sammanfattningsvis ett brett uppdrag och många mål att förhålla sig till. Även om det till viss del finns lite olika tyngdpunkt i kongressens mål och regeringens riktlinjer så finns det inga direkta motsättningar mellan dessa. I avsnitt 5.3 analyserar vi hur Riksteatern arbetar med att operationalisera målen.

2.2.4 Många och breda målgrupper

Regeringens riktlinjer pekar ut en rad målgrupper. Riksteaterns huvuduppdrag är att verka för att sprida scenkonsten i hela landet till en så stor och bred publik som möjligt. Riksteaterns främsta målgrupp är därmed den breda *allmänheten*. Regeringens riktlinjer anger även att Riksteatern särskilt ska verka för att öka intresset för scenkonst hos *barn och unga* samt i *målgrupper som inte tidigare tagit del av scenkonst*. Riksteatern ska även verka för att *personer med funktionsnedsättning* har god tillgång till scenkonst. Regeringen pekar särskilt ut *dövscenkonst*. Regeringen pekar även ut *lokala, regionala och nationella scenkonstaktörer* i hela landet som en målgrupp, där Riksteatern ska vara ett expertstöd (exempelvis en lokal dansgrupp, en länsteater eller Kungliga Dramatiska teatern).

¹⁴ Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern för åren 2013–2017.

2.2.5 Uppdraget ska genomföras i samverkan

Riksteatern ska nå ut i hela landet, stötta scenkonstaktörer och främja det ideella samhället. Både kongressens övergripande mål och regeringens riktlinjer genomsyras av att Riksteaterns verksamhet i stor utsträckning ska genomföras i samverkan med andra. Enligt regeringens riktlinjer ska exempelvis föreställningarna i möjligaste mån produceras i samverkan med andra för att uppnå delaktighet, kunskapsutbyte och resurseffektivitet. Riksteatern ska samverka med lokala, regionala och nationella scenkonstinstitutioner, den fria scenkonsten och andra aktörer för att kulturen ska komma fler till del. Samtidigt ska Riksteatern inom sin expertroll samverka med högskolor och universitet för att bidra till forskningsinsatser inom scenkonstområdet. Verksamheten bedrivs med andra ord i stor utsträckning i samverkan.

Riksteatern arbetar med avtal och avsiktsförklaringar för att stärka samverkansformerna med olika externa aktörer. I dag har de samverkansavtal med bland andra Kungliga Dramatiska teatern, Sveriges Dövas Riksförbund, Västra Götalandsregionen och Botkyrka kommun. Syftet med avtalen är att hitta gemensamma mål och bygga gemensamma erfarenheter och kunskap för att öka måluppfyllelsen. Riksteatern samverkar också med exempelvis olika länsteatrar, Unga Radioteatern, föreningen Folkets Hus och Parker och olika fria grupper.

Riksteatern har också samarbeten med internationella scenkonstaktörer, som till exempel Somos Dance Company från Kuba och Tammerfors Arbetarteater. På Södra Teatern genomfördes 2016 produktioner i form av bland annat föreställningar och konserter i samarbete med exempelvis Svensk-turkiska TF, Luger, Cornelissällskapet, Sthlm Jazz, Kungliga musikhögskolan, Live Nation, Galago och Sveriges Radio.

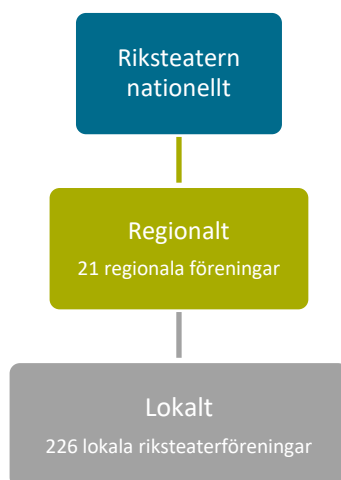
2.3 Den ideella föreningens organisation, ledning och ansvarsfördelning

Den nationella verksamheten bedrivs dels i Hallunda, där produktionerna tas fram, och dels på turné, där produktionerna framförs. Den lokala verksamheten bedrivs av 226 riksteaterföreningar och den regionala verksamheten av de 21 regionala föreningarna (figur 2.1). Utöver de lokala och regionala föreningarna har Riksteatern ytterligare 70 organisationer som har anslutit sig till föreningen.¹⁵ Riksteaterföreningarna har tillsammans drygt 39 000 enskilda medlemmar.¹⁶

¹⁵ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-02. Uppgifterna avser 2017-10-01.

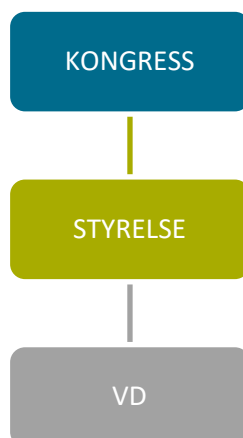
¹⁶ Information hämtad från Riksteaterns intranät 2017-11-16.

Figur 2.1 Riksteatern har verksamhet på tre nivåer



Riksteaterns högsta beslutande organ är kongressen och den består av ombud för varje lokal- och regional förening och styrelsens ledamöter. Kongress hålls vart fjärde år och då beslutas om stadgar, vision och övergripande mål för verksamheten. Kongressens beslut är bindande för hela Riksteaterns verksamhet.

Figur 2.2 Riksteaterns ledning



Det är styrelsen som leder Riksteaterns nationella verksamhet mellan kongresserna.¹⁷ Styrelsen består av 13 ordinarie ledamöter. Av dessa är 11 lokala och regionala företrädare som utses av kongressen. Regeringen utser styrelseordförande och en styrelseledamot. En facklig företrädare deltar också under varje styrelsemöte.

¹⁷ 22 § i Stadgar för Riksteatern antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.

Styrelsen utser i sin tur verkställande direktör. Den verkställande direktören är ansvarig för att Riksteatern fullgör sina uppgifter.¹⁸ Det är alltså den verkställande direktören som leder och utvecklar den nationella verksamheten utifrån styrelsens riktlinjer och fastställda policys. Till sin hjälp har den verkställande direktören en ledningsgrupp som för närvarande består av 6 avdelningschefer.

Ledningen för Riksteatern är sedan 2014/2015 till stor del ny. Den nuvarande verkställande direktören tillträdde 2014 och den nuvarande styrelseordföranden 2015. Styrelsen som valdes vid kongressen 2015 består ungefär till hälften av nya styrelsemedlemmar. Bland avdelningscheferna har alla utom personalchefen anställts efter att den nuvarande verkställande direktören tillträdde 2014.

2.4 Den nationella verksamheten producerar och turnerar

I de kommande tre avsnitten beskrivs Riksteaterns nationella, regionala och lokala verksamhet. Vi inleder med den nationella verksamheten. Beskrivningen av denna är mer omfattande än de övriga, eftersom den finansieras av statsbidraget och därmed är i fokus för vår analys. Vi beskriver kort produktionen av scenkonst. Vidare tar vi upp hur Riksteatern arbetar med stödet till arrangörer, kompetensutvecklingen inom Riksteatern och Riksteaterns funktion som expertstöd. Vi tar också upp hur Riksteatern arbetar med frågor som rör kultur och demokrati samt jämlikhet, tillgänglighet och mångfald.

I avsnitt 5.5 analyserar vi även några resultat av Riksteaterns nationella verksamhet. Där återkommer vi bland annat till scenkonstproduktionen, arrangörsutvecklingen samt arbetet med att främja jämlikhet och mångfald.

2.4.1 Scenkonstproduktion

Det som skiljer Riksteaterns produktioner från andra teatrar är att produktionerna ska utformas så att de dels kan passa på olika typer av scener, kanske även till lokaler som inte har en scen, dels vara smidiga att turnera med, exempelvis bör dekor vara tillverkad i lätta material som är enkla att montera ihop och packa ned. Produktionsprocessen består av en rad steg inom den nationella verksamheten. De mest centrala delarna i en scenkonstproduktion av Riksteatern är:

- **Idéer** till scenkonstproduktioner kan komma från olika håll. Det kan vara en regissör eller konstnär som kommer med en idé till teaterchefen, idéer från residensverksamheten eller att Riksteatern själva kommer på en idé.
- **Reaktionsmöte** mellan teaterchefen och dramaturg där de går igenom varje idé.
- **Produktionsbeslut** fattas av teaterchefen när det finns tillräcklig information.

¹⁸ 26 § i Stadgar för Riksteatern antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.

- **Inledande diskussioner**, där teaterchefen och regissören diskuterar produktionen.
- **Startmöte**, där teaterchefen lämnar över produktionsbeslutet till producenten, där beslutet innehåller idé, informationsansvar, ramar och resurser samt tidsplanering.
- **Rammöte**, då de tekniska ramarna överlämnas till konstnärligt team.
- **Genomgångsmöte** mellan producenten och marknadsförare & sälj med information om kommunikation, press och marknadsföring.
- **Idémöte**, där idéer tas emot och processas.
- **Modellmöte**, där det sker en presentation av en rumslig idé i modell, samt kostymer, masker, attribut, ljus, ljud, bilder etc.
- **Ritningsmöte**, där ritningar presenteras
- **Kollationering**, där olika roller och personer i produktionen och den konstnärliga idén presenteras. Personalavdelningen och huvudskyddsombudet ger information om Riksteatern och hur det är att vara anställd på Riksteatern.
- **Repetitionsperioden** startar med dekorleverans, arbetsmiljöronder och genrep m.m.
- **Premiär**, där hälften sker i Hallunda, hälften ute i landet.
- **Föreställningsperiod**, där produktionen åker ut på turné.

En produktion innefattar alltså en rad kompetenser, såsom regissör, producent, skådespelare eller dansare, maskör, scenografi, kostymör, ljud- och ljus tekniker. Vissa är fast anställda och vissa arbetar bara med just den specifika produktionen. Många av Riksteaterns produktioner genomförs också i samverkan med andra scenkonstproducenter eller samproduceras tillsammans med sådana.

För att produktionerna ska kunna tas fram och turneras krävs en rad andra kompetenser från den nationella verksamheten, som exempelvis marknadsförare, kommunikatörer, controller och turnéläggare. Det är den nationella verksamheten som till exempel turnélägger produktionerna, säkerställer att produktionsbudget följs och arbetar med marknadsföring.

Den nationella verksamheten stöttar också de lokala föreningarna i deras arrangörskap. Det gör den exempelvis genom att ta fram marknadsföringsmaterial till föreningarna, men också genom att arrangera *Anbud Live*. Det är en försäljningsdag som den nationella verksamheten genomför en gång per år, där de presenterar den kommande säsongsrepertoaren för riksteaterföreningarna.

Riksteatern har också 5 *distriktsansvariga*, som är anställda för att sälja Riksteaterns produktioner till föreningarna ute i landet. De distriktsansvariga är uppdelade så att de täcker hela landet. De distriktsansvariga samlar in lokalföreningarnas beställningar.

Under 2016 turnerade Riksteatern exempelvis den musikaliska berättelsen *Fäbo-land*, föreställningen *Nina – a story about me and Nina Simone* och *Landsbyggdens*

berättelser – att utmana storstadsnormen, dansmonologen *Measured moments*, Cullbergballettens *Figure a Sea* och Tyst Teaters barnproduktion *Lilla Röd* och på Södra Teatern *Dubioza Kollektiv*.

2.4.2 Arrangörsutveckling

Riksteatern har också föreningsutvecklare som arbetar med att stödja föreningarna. Bland annat finns en supportfunktion som svarar i telefon och per e-post. Riksteatern genomför också exempelvis utbildningar, kompetensutvecklingsinsatser och processtöd till den lokala verksamheten. Under 2016 erbjöd Riksteatern 58 kurstillfällen, som exempelvis handlade om digital biljettförsäljning och sociala medier.

Riksteatern driver även Scenkonstportalen.se, som samlar utbudet från turnerande scenkonstutövare och gör det synligt. Riksteatern gör detta för att underlätta för lokala arrangörer att enkelt hitta och boka scenkonst. Totalt finns 1 085 producenter och 974 arrangörer registrerade, alltifrån länsteatrar och danskompanier till fria teatrar.¹⁹

2.4.3 Kompetensutveckling och expertstöd

Som vi tidigare nämnt ska Riksteatern sedan 2015 vara ett expertstöd för scenkonstområdet och utveckla dialogen med det civila samhället. Som ett exempel på denna verksamhet kan nämnas att Riksteatern tillsammans med Stockholms universitet och Stockholms konstnärliga högskola under 2016 utvecklade ett magisterprogram inom området tillämpad teater, som startade vårterminen 2017. Programmet är inriktat på att studenterna ska leda och utveckla scenkonst i pedagogiska sammanhang. Utbildningen hade 90 sökande, varav 55 förstahandssökare, till 20 platser inför vårterminen 2017.²⁰

Ett annat exempel är att Riksteatern 2016 tillsammans med Länsteatrarna i Sverige anordnat en fortbildningsinsats som ägnades åt att diskutera jämlikhetsfrågor.

2.4.4 Kultur och demokrati

Genom att Riksteatern är en folkrörelse har teatern möjligheter att arbeta med scenkonstens betydelse för den sociala sammanhållningen, för delaktighet och för en öppen demokratisk dialog i hela landet. Scenkonst kan enligt Riksteatern bland annat medverka till mellanmänniska möten, dialog, kritisk reflektion, roande och oroande genom estetiska upplevelser.

Exempel på insatser inom detta område är Riksteaterns arbete inom regeringens satsning Äga rum/Kreativa platser. Inom denna satsning ska Statens kulturråd under 2016–2018 fördela 100 miljoner kronor till kulturprojekt i områden med socioeko-

¹⁹ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016, s. 16.

²⁰ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016, s. 16.

nomiska utmaningar eller lågt valdeltagande. Syftet är att öka den demokratiska delaktigheten och att fler ska kunna bidra till kulturens återväxt och utveckling i hela landet. Riksteaterföreningar fanns med som part i 8 av de totalt 204 ansökningar som kom in till Statens kulturråd i september 2016.²¹ Av dessa 8 ansökningar fick 3 bidrag beviljat. Totalt beviljades 27 ansökningar.

2.4.5 Jämlikhet, tillgänglighet och mångfald

Riksteatern har under 2016 tagit fram en strategi för att göra verksamheten mer jämlik.²² Även enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern i sin verksamhet integrera ett jämställdhets-, tillgänglighets- och mångfaldsperspektiv. Riksteatern har alltså valt att arbeta med det bredare begreppet jämlikhet. Strategin innebär att Riksteatern ska införliva principen om allas lika rättigheter och möjligheter genom jämlikhetsintegrering. Jämlikhetsintegreringen ska syfta till att införliva mångfald på scenen, bakom och framför den. Målet är att alla i Sverige ska kunna söka tjänster hos Riksteatern utan att bli diskriminerade eller missgynnade, alla ska kunna bli en del av folkrörelsen och bidra till Riksteaterns utveckling samt uppleva att Riksteatern scenkonstutbud består av olika erfarenheterna och berättelser som speglar publiken. Riksteaterns arbete med jämlikhet beskrivs vidare i avsnitten 4.8 och 5.5.5.

Riksteatern genomför ett antal insatser för att öka tillgängligheten, bland annat genom att stärka den tekniska utvecklingen och införa ny teknik. Ett exempel är produktionen *Perfektion*, som framfördes vid Riksteatern i Hallunda och samtidigt sändes live till en rad platser runt om i Sverige. Ett annat exempel är en textningsapplikation som används för syntolkning, men också för att översätta till andra språk, och som ökar tillgängligheten för flera målgrupper.

Under 2016 genomförde Riksteatern 40 gästspel i utlandet i form av föreställningar och andra aktiviteter. En majoritet av dessa är olika produktioner från Cullbergbaletten. I Sverige arrangerade Riksteatern 291 föreställningar och andra aktiviteter från utlandet. Exempel på dessa är Festivalen *FeminEast*, i samarbete med Sveriges Radio och den ideella föreningen Farhang, och som fokuserade på kvinnliga artister som i sina hemländer får kämpa för att bli hörda. Ett annat exempel är *Eldfesten*, en årlig folkfest för mångfald och integration i Malmö, Göteborg och Stockholm med tiotusentals besökare.

2.5 Den regionala verksamheten främjar

Riksteaterns 21 regionala föreningar arbetar med ett förmedlingsuppdrag gentemot arrangörer och skolor. De regionala föreningarna anordnar också årliga utbudsträff-

²¹ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016, s. 18.

²² Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald. Med handlingsplan för 2016–2019.

far, där det fria scenkonstlivet, regionala scenkonstproducenter och Riksteatern tillsammans presenterar sina barn- och ungdomsproduktioner för arrangörer. De regionala föreningarna anordnar dessa utbudsträffar med stöd från Riksteatern nationellt.

Det finns på den regionala nivån även 25 scenkonstkonsulenter²³ som främjar och förmedlar scenkonst i 18 av landets 21 län.²⁴ År 2011 sätts kultursamverkansmodellen, där alla län utom Stockholm deltar sedan 2013. Tidigare avgjorde staten vilka regionala kulturinstitutioner som var berättigade till statligt stöd. Nu beslutar de landsting eller regioner som ingår i modellen, i samverkan med länets kommuner och kulturlivet, hur det statliga bidraget ska fördelas till den regionala kulturverksamheten. De regionala konsulenterna finansieras via kultursamverkansmodellen och är exempelvis anställda av Riksteaterns regionala föreningar eller regionen eller landstinget i respektive län.

Konsulenternas arbete omfattar bland annat att förmedla barn- och ungdomsteater, lägga turnéer, samordna scenkonst, ge stöd till arrangörer, fortbildning i kulturfrågor, utbudsdagar samt samverka med kommuner, regionteatrar, fria grupper, regionmusik, och dans- och övriga kulturkonsulenter. Konsulenterna ska arbeta producentneutralt, det vill säga främja all scenkonst oavsett vem som är producent.

2.6 Den lokala verksamheten arrangerar

De lokala riksteaterföreningarna väljer själva vilka föreställningar de vill köpa in och från vilken scenkonstproducent. Riksteatern är alltså bara en av många scenkonstproducenter som föreningarna köper in föreställningar från. Ungefär hälften av föreningarnas arrangemang är Riksteaterns egna produktioner eller produktioner som Riksteatern har gjort i samarbete med andra.

När riksteaterföreningarna köper in en föreställning från Riksteatern så betalar föreningarna ett *gage* till Riksteatern nationellt. Biljettintäkterna går till lokalföreningen, men föreningarna är ändå beroende av kommunala bidrag eftersom biljettintäkterna i allmänhet inte täcker gage och övriga omkostnader.

Föreningarna ansvarar själva för att arrangera föreställningarna, det vill säga biljettförsäljning, marknadsföring, bygg- och bärhjälp och att ordna lokaler. Arrangemangen sker i många fall i samverkan med aktörer i civilsamhället. Riksteaterns distriktsansvariga bedömer att nästan hälften av alla föreställningar som riksteaterns teaterföreningar arrangerar arrangeras tillsammans med föreningslivet eller enskilda kommuner. Medarrangörer från föreningslivet kan exempelvis vara bygdegårds-

²³ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-09-28. Det totala antalet konsulenttjänster var 26 men i oktober 2017 var en konsulent vakant.

²⁴ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-09. Ett av länen som saknar konsulent har dock en projektanställd konsulent från sommaren 2017 till årsskiftet 2017/18.

föreningar, naturskyddsföreningar, PRO, Pride-festivaler, språkföreningar, dansskolor, dövföreningar, RFSL eller Folkets husföreningar på orten, SFI-utbildningar och skolor. Samverkan mellan olika aktörer i civilsamhället beskrivs av Riksteatern som en förutsättning för riksteaterföreningarnas möjligheter att nå publiken på orten.

3 Riksteaterns ekonomiska resurser och regeringens styrning

I detta kapitel analyserar vi Riksteaterns ekonomiska resurser och regeringens styrning. Vi besvarar också uppdragsfrågan om för- och nackdelar med statlig representation i styrelsen. Analysen bygger på dokumentstudier av exempelvis resultatredovisning, årsredovisning, stadgar och regeringens riktlinjer men också på våra intervjuer. Efter våra sammanfattande iakttagelser redogör vi för Riksteaterns ekonomiska resurser.

3.1 Sammanfattande iakttagelser

Riksteaterns verksamhet finansieras huvudsakligen med statliga bidrag och regeringen påverkar därmed en stor del av verksamheten.

Verksamheten förutsätter statliga bidrag och ideellt arbete

Statsbidraget till Riksteatern var 261 miljoner kronor 2016. Bidraget finansierar merparten av Riksteaterns verksamhet, nämligen 86 procent. De statliga medlen används huvudsakligen för att finansiera Riksteaterns nationella verksamhet.

Riksteaterns regionala och lokala verksamhet bedrivs i första hand av ideellt arbetande medlemmar, men också med hjälp av kommunala och regionala bidrag samt med statliga bidrag. De statliga bidragen fördelas till dessa verksamheter främst via kultursamverkansmodellen.

Minskade intäkter under de senaste fem åren

De gager Riksteatern tar ut för sina uppsättningar ger endast begränsade intäkter. Dessa intäkters andel har dessutom minskat under den senaste femårsperioden. Riksteatern arbetar med att försöka vända denna trend, bland annat genom att använda en mer differentierad prissättning av produktionerna.

Fonderade medel ger tillfälligt ett ökat utrymme

Riksteatern har under senare år använt fonderade medel för att tillfälligt förstärka sin ekonomi. Dessa medel består av momsintäkter som under en avgränsad period återbetalats till Riksteatern. Medlen är placerade i en reservfond och används under en femårsperiod, till och med 2019.

Fokus på att minska kostnaderna eftersom det är svårt att öka intäkterna

Riksteatern kan förbättra sin ekonomiska ställning framför allt genom att hålla nere kostnaderna för verksamheten. Riksteatern arbetar med detta genom att se över villkoren i avtal och upphandlingar samt genom att se till att villkoren följs. Det finns

en stor medvetenhet i organisationen om behovet av att hålla nere Riksteaterns kostnader.

Statsbidraget ska inte finansiera underhåll

Riksteatern har sedan många år använt Södra Teatern som scen för sina arrangemang. Relationen till dotterbolaget Södra Teatern AB har med tiden blivit allt mer affärsmässig. I slutet av oktober 2017 gav Riksteaterns styrelse Riksteaterns verkställande direktör i uppdrag att sälja fastigheten Södra Teatern. Styrelsens skäl för beslutet är att det inte ingår i Riksteaterns uppdrag att äga fastigheter och att Södra Teatern står inför stora investeringsbehov. Styrelsen anser att det inte är rimligt att statsbidraget ska gå till dessa insatser, eftersom bidraget är avsett för scenkonst.

Riksteatern efterlyser mer konkreta mål

Riksteatern önskar att regeringen formulerade mer konkreta mål för Riksteaterns verksamhet. Detta skulle göra regeringens styrning tydligare.

Regeringen ger nya uppdrag men inga extra medel

Riksteatern har under de senaste fem åren fått få tillfälliga uppdrag. När de har fått nya uppdrag har regeringen oftast haft en dialog med Riksteatern inför uppdraget eller så har uppdraget legat i linje med prioriteringar som varit väl förankrade sedan tidigare. Däremot har regeringen sällan tillfört extra resurser för uppdragen. Riksteatern bedömer att de framöver inte kommer att ha möjlighet att ta emot fler nya uppdrag om de inte också får extra medel. Alternativet till att Riksteatern får extra medel för nya uppdrag är att prioritera ned eller ta bort andra befintliga uppgifter.

För mycket fokus på publiksiffror riskerar att ge en begränsad bild av resultaten

Kulturdepartementet och Riksteatern för en bra och kontinuerlig dialog, men Riksteatern anser att regeringen i sin styrning av verksamheten fokuserar för mycket på publiksiffrorna. Uppgifter av detta slag ger endast en begränsad bild av verksamheten. De fångar inte i vilken utsträckning Riksteatern lyckas uppnå regeringens mål om att till exempel nå ut till nya målgrupper.

Regeringen har goda möjligheter att styra trots att Riksteatern inte är en myndighet

Regeringens möjligheter att styra Riksteatern är främst kopplade till det statsbidrag som regeringen beviljar föreningen varje år. Statsbidraget finansierar en stor del av Riksteaterns verksamhet och regeringen påverkar därmed genom sina riktlinjer en stor del av verksamheten. Regeringen kan också styra verksamheten genom att utse ordföranden och en ledamot till Riksteaterns styrelse.

Det faktum att Riksteatern är en ideell förening och inte en myndighet begränsar samtidigt regeringens möjligheter att styra Riksteatern. Som ideell förening lyder Riksteatern inte under regeringen utan under föreningens stadgar, och det är därmed Riksteaterns kongress som ytterst anger vilket ändamål föreningens verksamhet ska ha.

Den statliga representationen ger grund för en väl fungerande styrning

De löpande kontakterna mellan regeringen och Riksteatern präglas av en väl fungerande dialog. Regeringens utnämningar till Riksteaterns styrelse ger dessutom möjligheter för regeringen att närmare förstå komplexiteten i att Riksteatern styrs från både regeringen och Riksteaterns kongress. Riksteaterns styrelse och ledning får också in andra perspektiv i styrelsen genom den statliga representationen och kompletterar de perspektiv som styrelsens övriga ledamöter ger, alltså de ledamöter som är valda av Riksteaterns kongress.

3.2 Riksteaterns verksamhet är beroende av statliga och kommunala medel samt av ideellt arbete

Riksteaterns nationella verksamhet är i stort sett den enda delen av verksamheten som finansieras direkt med hjälp av statliga medel till Riksteatern. Statsbidraget ska enligt Riksteatern i möjligaste mån gå till scenkonst. Föreningarnas medlemsavgifter ska främst gå till medlemsinsatser, kongress och utbildningar. Den regionala och lokala verksamheten bedrivs i första hand med hjälp av ideellt arbetande medlemmar, men också med hjälp av kommunala och regionala bidrag och statliga bidrag främst via kultursamverkansmodellen. Riksteatern är därmed förutom statliga medel beroende av ideella arbetsinsatser och kommunala bidrag för att kunna driva sin verksamhet.

Den lokala verksamheten kräver också resurser för att kunna arrangera scenkonstföreställningar. Förutom det gage som de lokala föreningarna betalar för Riksteaterns produktioner arrangerar föreningarna även evenemang från andra scenkonstaktörer och betalar då givetvis också för dessa föreställningar. Vidare har de även kostnader för exempelvis lokaler och marknadsföring. Dessa finansieras främst genom bidrag från kommunerna. Många lokalföreningar har svårt att finansiera sin verksamhet.

Den lokala verksamheten finansieras alltså inte direkt av statsbidraget till Riksteatern. Men det finns ett undantag, det så kallade småplatsbidraget, som är till för att de allra minsta föreningarna ska kunna arrangera scenkonst.

Den regionala verksamheten utför sitt föreningsarbete ideellt i de regionala föreningarnas styrelser. Men de 25 regionala konsulenterna som stöttar den lokala och regionala verksamheten finansieras genom statliga medel från kultursamverkansmodellen (se avsnitt 2.5 för en beskrivning av de regionala konsulenterna).

Det sker alltså inga direkta överföringar av Riksteaterns medel från den nationella verksamheten till den lokala och regionala annat än till de lokala riksteaterföreningar som får småplatsstöd. Men den nationella verksamheten ger också stöd i form av föreningsutveckling, till exempel genom att svara för delar av reskostnaderna i samband med att Riksteatern håller kongress och vid andra nationella evenemang. En annan form av stöd som den nationella verksamheten erbjuder är föreningsstöd per telefon och e-post samt utbildningar.

3.3 Statsbidraget är den främsta intäktskällan samtidigt som övriga intäkter minskar

Riksteaterns intäkter har minskat under senare år. Detta gäller inte minst intäkterna från gager och biljettförsäljning.

3.3.1 Statsbidraget är främsta intäktskälla

Riksteaterns intäkter 2016 var 304 miljoner kronor, varav 261 miljoner bestod av statens anslag till Riksteatern. Detta anslag motsvarade alltså 86 procent av de totala intäkterna. Riksteaterns intäkter har varit på ungefär samma nivå de senaste tre åren. Om vi däremot tittar på den senaste femårsperioden har de totala intäkterna sjunkit med 7 procent från 328 till 304 miljoner kronor (tabell 3.1).

Tabell 3.1 Riksteaterns intäkter 2012–2016 (tkr)

	2012	2013	2014	2015	2016	Procentuell andel 2016
Statligt anslag	253 353	256 028	260 122	259 358	261 727	86 %
Gager och biljettintäkter	41 452	31 134	22 141	19 364	21 610	7 %
Övriga intäkter	23 347	20 201	18 392	17 723	18 979	6 %
Sponsring	2 160	1 655	2 102	2 242	687	*
Mellanstatliga bidrag	1 325	397	376	691	681	*
Statligt bidrag övriga	6 441	3 982	2 337	1 580	419	*
Övriga bidrag	233	515	147	18	85	*
Summa	328 311	313 912	305 617	300 976	304 188	

Källa: Riksteaterns resultatredovisningar.

Kommentar: Stjärnmarkering (*) anger att andelen är lägre än 1 procent av de totala intäkterna.

Alla intäkter har under den senaste femårsperioden sjunkit utom statsbidraget till Riksteatern, som har ökat med drygt 3 procent. Men denna ökning är inte så stor att den fullt ut kompenserar för Riksteaterns ökade arbetskraftskostnader. Detta gäller även i den generella modell som ligger till grund för löneomräkningar i det statliga ramanslagssystemet. Syftet är att Riksteatern i likhet med statliga myndigheter ska utsättas för samma krav att kontinuerligt effektivisera sin verksamhet.

Posten övriga intäkter har minskat med 18 procent under den studerade perioden. En viktig förklaring till minskningen är att intäkterna från Södra Teatern från och med 2014 redovisas på det då nybildade dotterbolaget Södra Teatern AB och inte som en verksamhet inom Riksteatern. Denna organisatoriska förändring har också medfört att kostnaderna för Södra Teatern har minskat. Riksteatern räknar för övrigt med att intäktsposten övriga intäkter kommer att minska även 2017. Det beror på att Cullbergbaletten inte har turnerat utomlands i någon större utsträckning under 2017. Därmed minskar gager och biljettintäkter för Cullbergbalettens internationella verksamhet.

3.3.2 Intäkter från gagerna minskar

Gager och biljettintäkter från föreställningar i Sverige svarade för 7 respektive 6 procent av Riksteaterns totala intäkter under 2016. Gagerna är den helt dominerande delen (98 procent av hela intäktsposten).

Intäkterna från gager och biljettförsäljningen har minskat med knappt 50 procent mellan 2012 och 2016. Riksteatern förklarar de minskade intäkterna från gagerna med att köpkraften minskat hos riksteaterföreningarna som arrangerar scenkonst och att Riksteatern har ändrat sin repertoar till mindre och billigare föreställningar. Dessutom har Riksteatern subventionerat satsningar på dans, som är ett område där Riksteatern har ett uttalat mål att nå nya grupper.

En anledning till att intäkterna från biljettförsäljningen minskat är att biljettintäkterna från verksamheten vid Södra Teatern inte längre bokförs på Riksteatern. Detta är en följd av den tidigare nämnda bolagsbildningen av Södra Teatern. Riksteatern uppger att de arbetar med att vända trenden med vikande gager. De prövar bland annat att använda sig av differentierad prissättning, där Riksteaterns gage fastställs med hänsyn till antalet sålda biljetter. Riksteatern uppger också att de kontinuerligt utvärderar gagernas nivåer och att de arbetar strategiskt med detta genom att gagerna finns med när repertoaren planeras.

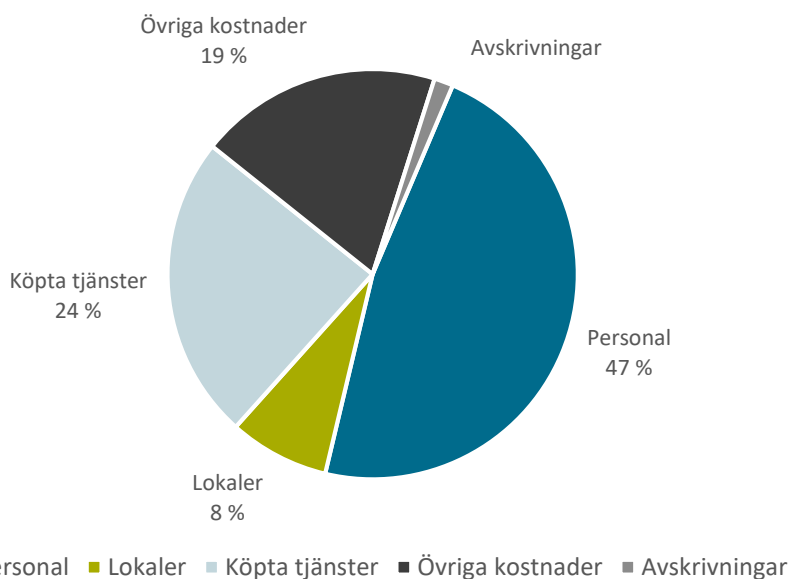
3.4 Riksteatern har en hög andel rörliga kostnader

Riksteaterns kostnader har legat på relativt konstant nivå under de senaste åren. Riksteatern har under många år haft tillgång till Södra Teaterns scen, vars ekonomi från 2017 ska skötas helt separat från Riksteatern.

3.4.1 Personal och lokaler största kostnaden

Riksteatern hade 2016 ungefär 55 procent fasta kostnader, i huvudsak för personal och lokaler. De rörliga kostnaderna stod för ungefär 45 procent av de totala kostnaderna och bestod främst av köpta tjänster och övriga kostnader. Köpta tjänster innehåller bland annat kostnader för personer med egen firma som Riksteatern anlitar.

Figur 3.1 Fördelning av Riksteaterns kostnader 2016 (procent)



Källa: Riksteaterns resultatredovisning 2016.

Under de senaste fyra åren har Riksteaterns kostnader legat på ungefär samma nivå, bortsett från 2014 då kostnaderna var lägre. Sett över den senaste femårsperioden har kostnaderna minskat med knappt 6 procent. Alla kostnader – personal, lokaler, köpta tjänster och avskrivningar – har under denna period minskat, utom posten övriga kostnader.

Tabell 3.2 Riksteaterns kostnader 2012–2016 (tkr)

	2012	2013	2014	2015	2016	Procentuell andel 2016
Personal	152 958	143 279	130 206	135 300	145 711	47 %
Köpta tjänster	82 503	82 506	73 219	79 894	74 136	24 %
Övriga kostnader	52 492	50 393	57 148	59 655	59 026	19 %
Lokaler	29 082	25 333	27 421	24 528	24 361	8 %
Avskrivningar	9 506	7 769	5 237	7 116	4 620	2 %
Summa	326 541	309 280	293 231	306 493	307 854	

Källa: Riksteaterns resultatredovisningar.

3.4.2 Södra Teatern ska bära sina egna kostnader

Södra Teatern är en nationell och internationell gästspelscen. Riksteatern har bedrivit verksamhet här sedan 1972. Fastigheten Mosebacke 10 ägdes då av staten som nyligen hade köpt fastigheten av kooperationen. Riksteatern köpte fastigheten år 2000 av Vasakronan efter att värden planerat kraftiga hyreshöjningar.

Södra Teaterns verksamhet bedrivs sedan 2013 i ett dotterbolag till Riksteatern.²⁵ Syftet var, enligt Riksteatern, att relationen mellan den så kallade moderföreningen Riksteatern och Södra Teatern AB skulle bli mer affärsmässig. Dotterbolaget Södra Teatern hyr fastigheten från Riksteatern, med villkor som regleras i ett hyresavtal mellan parterna. Riksteatern bedriver för närvarande en del verksamhet i fastigheten, efter överenskommelse med dotterbolaget Södra Teatern AB. Riksteatern ersätter då dotterbolaget genom att betala för hyra och marknadsföring.²⁶

Enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern särskilt redovisa Södra Teaterns intäkter och kostnader samt hur mycket av statsbidraget som används för verksamheten.²⁷ Underskotten i verksamheten har hittills finansierats med hjälp av det statsbidrag som tilldelas Riksteatern (tabell 3.3). Men den särskilda redovisningen visar inte hur stor del av Riksteaterns statsbidrag till Södra Teatern som avser ersättning för tillgång till Södra Teaterns scener och hur stor del som är ska räknas som ett mer renodlat driftsstöd.

Tabell 3.3 Södra Teatern AB:s resultat och stödet från statsbidraget (tkr)

	2012	2013	2014	2015	2016
Intäkter	28 051	17 084	10 041	9 395	7 616
Kostnader	2 599	37 562	20 578	13 518	11 159
Statsbidrag	24 057	20 477	10 537	4 123	3 543*

Källa: Riksteaterns resultatredovisningar.

Kommentar: * Inkluderar ersättning från Riksteatern för tillgång till Södra Teaterns scener.

3.5 Tillfälliga medel har stärkt ekonomin

Riksteatern använder fonderade medel för att tillfälligt förstärka Riksteaterns ekonomiska ställning. Ekonomin har också tillfälligt förstärkts genom att ett nytt pensionsavtal för dansare och musiker har tecknats på central nivå.

3.5.1 Fonderade medel stärker tillfälligt Riksteaterns ekonomi

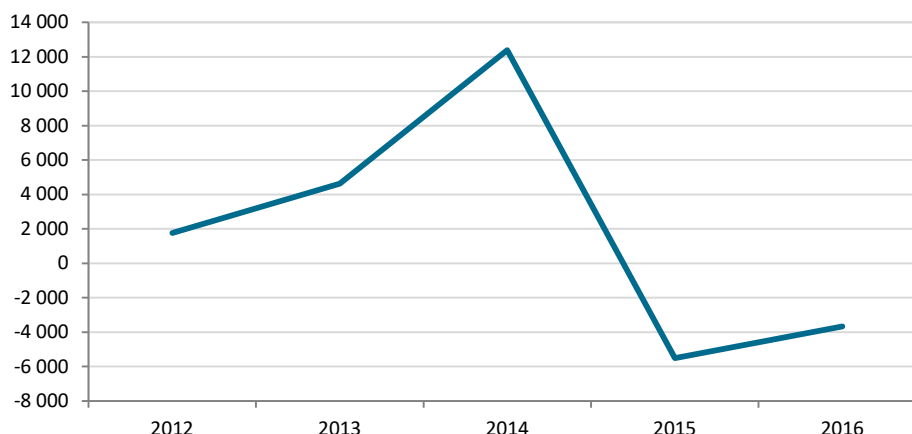
Riksteaterns resultat försämrades mellan 2014 och 2015 (figur 3.2). En förklaring till det försämrade resultatet är enligt Riksteatern att flera extraordinära kostnader uppstod 2015, framför allt relaterade till omorganisationen som då genomfördes. Riksteatern har även under flera år budgeterat för ett underskott för att använda medel som fonderats för att täcka verksamhetens kostnader.

²⁵ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2013, s. 15.

²⁶ Hyreskontrakt, *Hyra av Södra Teatern*, mellan Södra Teatern och Riksteatern 2013.

²⁷ Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2017.

Figur 3.2 Riksteaterns ekonomiska utfall 2012–2016 (tkr)



Källa: Riksteaterns resultatredovisningar.

De fonderade medlen består av så kallade ändamålsenliga medel, som bland annat byggts upp av återbetalda momsintäkter. Bakgrunden till dessa medel är att Riksteatern 2006 fick en större återbetalning från Skatteverket av momsmedel till följd av att redovisningsreglerna förändrades. Dessa medel låg i några år som en reserv, men 2014 fattade styrelsen beslut om att de skulle fördelas över femårsperioden 2015–2019. Styrelsen ansåg att dessa medel ska styras till projekt som kommer föreningarna till del, eftersom en stor del av de återbetalda momsmedlen betalats in av föreningar. Medlen har använts till bland annat arrangörsutveckling, Riksteaterns expertroll och demokratiarbete.

Riksteatern har sedan 2014 även en resultatutjämningsfond som används för att balansera organisationens samlade resultat mellan åren. År 2015 användes 4,2 miljoner av de totala fonderade medlen och 2016 var beloppet 4,6 miljoner kronor. Under 2017 och 2018 planerar Riksteatern att använda 10,7 miljoner kronor respektive 6,9 miljoner kronor.

Våra intervjuer visar att personalen och ledningen är väl medvetna om att Riksteatern behöver sträva åt kostnaderna. Ambitionen är att så lite som möjligt ska sparas inom den konstnärliga verksamheten, utan att främst spara inom administrationen. Inom den konstnärliga verksamheten handlar det mer om effektiviseringar inom den befintliga produktionsbudgeten, som exempelvis att hålla nere resekostnaderna. Men eftersom verksamheten turnerar får ambitionen att hålla nere resekostnaderna inte medföra att föreställningarna inte kan ges runt om i landet.

3.5.2 Ett centralt pensionsavtal har frigjort medel

Åren 2015–2017 har ett nytt centralt pensionsavtal för dansare och musiker frigjort medel för Riksteaterns verksamhet. Under 2015 beslutade Riksteatern att dessa

medel skulle användas för att bland annat öka dansaryrkets attraktivitet, i enlighet med den sedan tidigare beslutade danssatsningen. Riksteatern har bland annat använt medlen till

- seminarier
- kompetensintegration för i huvudsak nyanlända
- teater och dansresidens för att stärka unga scenskonstutövare
- produktionsresidens i Riksteaterns lokaler i Hallunda för koreografer och dansare
- konstnärsdrivet utvecklingsarbete inom dansfältet på lokal nivå
- ökade löner för dansarna.

3.6 Begränsade möjligheter att öka intäkterna

Det är en utmaning för Riksteatern att öka sina intäkter. Riksteatern bedömer att de bästa möjligheterna att förbättra det ekonomiska utfallet finns i att minska de fasta kostnaderna.

3.6.1 En utmaning att öka intäkterna

Vi konstaterade tidigare att alla intäkter har minskat utom statsbidraget som ökat något, men inte i en utsträckning som ger full kostnadskompensation för ökade arbetskraftskostnader. För att kunna behålla den nuvarande verksamhetens omfattning och kvalitet måste Riksteatern därför hålla nere sina kostnader och sannolikt också öka sina övriga intäkter. Om Riksteatern vill förbättra sitt resultat ställer det naturligtvis ännu högre krav på att minska kostnaderna och på att öka intäkterna vid sidan av ramanslaget.

Riksteatern anser att det är en utmaning att öka de övriga intäkterna. De intäkter som kan öka är främst sponsring och andra typer av bidrag. Men Riksteatern bedömer att det är svårt att öka sponsringen eftersom Riksteatern inte syns tillräckligt mycket i traditionella eller sociala medier för att vara attraktiva att sponsra. Dessutom har sponsringen förändrats över tid, enligt Riksteatern. De som tidigare sponsrade andras evenemang arrangerar i dag egna evenemang istället.

Det är också krävande att öka bidragsintäkterna. Ansökningsprocesser och återrapportering tar tid. Bidragen är ofta låsta till särskilda projekt, ibland med villkor som inte passar verksamheten. Därför har intäkterna från bidragen ibland krävt mer resurser än de gett intäkter, enligt Riksteatern. Det är däremot lättare för Tyst Teater att få bidrag, eftersom de har en specifik målgrupp. Tidigare hade Riksteatern en anställd för att arbeta med bidragsansökningar, men sedan 2017 anlitar de istället en konsult som arbetar med detta.

Riksteaterns kan även öka intäkterna genom att höja gagerna för sina föreställningar (se även avsnitt 3.3.2). Men det innebär att föreningarna måste höja biljettpriserna, vilket i sin tur kan leda till färre besökare. Riksteaterns senaste kongress beslutade att Riksteatern ska arbeta med differentierade gager och med flexibla gager som tar

hänsyn till antalet besökare. Men de föreställningar som inte visas offentligt, som barn- och ungdomsföreställningar, omfattas inte av beslutet.²⁸

Riksteatern bedömer att de bästa möjligheterna att förbättra det ekonomiska utfallet finns i att minska de fasta kostnaderna. Därför har Riksteatern på senare tid sett över sina upphandlingar och avtal. Exempelvis har de genom ett nytt avtal för tryck och kopiering sparat 500 000 kronor. De har även tecknat ett mer fördelaktigt avtal för hotellövernattningar och sett över formerna för larmskydd.

Ett problem som Riksteatern arbetar med är att få medarbetarna att vara mer lojala med ingångna avtal genom att alla håller sig till dessa. Av våra intervjuer framgår att det finns en alltför tillåtande kultur där många är vana vid att ha ganska fria händer vid inköp. Därför tillåter många sig att göra avsteg från slutna avtal och överenskommelser.

3.6.2 Försäljning av Södra Teatern skulle kunna frigöra resurser för scenkonst

Under 2017 har Riksteatern låtit värdera fastigheten och genomfört en intern utredning av ägandet av Södra Teatern. I slutet av oktober 2017 beslutade Riksteaterns styrelse att själva fastigheten Mosebacke 10 ska säljas.²⁹ Styrelsen har gett verkställande direktör i uppdrag att sälja fastigheten.

Styrelsens skäl för beslutet är att det inte ingår i Riksteaterns uppdrag att äga fastigheter och att Riksteatern istället ska fokusera på att turnera scenkonst i hela landet. Ett ytterligare skäl är att Södra Teatern har relativt stora investeringsbehov. Styrelsen anser att det inte är rimligt att statsbidraget ska gå till dessa insatser, eftersom det är avsett för scenkonst.³⁰

Dotterbolaget Södra Teatern AB ska inte säljas utan kommer att fortsätta vara hyresgäst även hos den nya fastighetsägaren. Riksteatern kommer därmed att kunna driva verksamhet i fastigheten.

3.7 Regeringens styrning

Det faktum att Riksteatern är en ideell förening och inte en myndighet påverkar regeringens möjligheter att styra Riksteatern. För en myndighet kan regeringen i princip besluta vilken verksamhet som ska bedrivas. Men en ideell förening är en

²⁸ Riksteaterns sammanfattning av kongressbesluten 2015.

²⁹ Referat från Riksteaterns styrelsesammanträde 2017-10-26.

³⁰ Riksteatern, *Pressmeddelande: Riksteatern säljer fastigheten Södra Teatern*.

<http://www.riksteatern.se/sekundar-meny/press/h17-pressmeddelanden/riksteatern-saljer-fastigheten-sodra-teatern/>, hämtad 2017-11-03, och referat från Riksteaterns styrelsesammanträde 2017-11-26.

självständig juridisk person, med egen rättskapacitet, det vill säga med egna rättigheter och skyldigheter. Vi inleder avsnittet med att beskriva inom vilka ramar regeringen har möjlighet att styra Riksteatern och därefter regeringens styrning via riktlinjerna för statsbidraget. Till sist analyserar vi för- och nackdelar med den statliga representationen i styrelsen.

3.7.1 Riksteaterns stadgar begränsar regeringens styrning

Som ideell förening lyder Riksteatern inte under regeringen, som myndigheter gör. Det är föreningens stadgar som anger Riksteaterns ändamål. Vad Riksteatern ska göra är alltså ytterst en fråga för kongressen att avgöra.

Mot denna bakgrund är regeringens möjligheter att styra Riksteatern främst kopplade till det statsbidrag som föreningen får varje år. Men i praktiken finansierar statsbidraget, som vi skrivit om ovan, en mycket stor del av Riksteaterns verksamhet och regeringen påverkar därmed genom riktlinjerna en stor del av verksamheten.

Även om regeringens styrmöjligheter främst är kopplade till statsbidraget, så säger Riksteaterns stadgar också att regeringen ska utse ordföranden samt en ledamot med ersättare.³¹

3.7.2 Styrningen i riktlinjerna motsvarar myndigheternas regleringsbrev

Regeringen beslutar i december varje år om riktlinjer som gäller för statens bidrag till Riksteatern för det kommande budgetåret. Beslutet motsvarar i princip en myndighets regleringsbrev och innehåller bland annat riktlinjer av målkaraktär och de uppdrag och återrapporteringar som Riksteatern ska göra under året. Riksteaterns riktlinjer liknar Kungliga Dramatiska teaterns och Kungliga Operans riktlinjer. I bilaga 2 återges riktlinjerna för Riksteatern.

Innehållet i riktlinjerna har visserligen sett ungefär likadant ut under de senaste fem åren. Men under denna period har Riksteatern fått tre nya uppdrag (se avsnitt 2.2.3).³² Alla tre uppdrag har tillkommit utan ytterligare finansiering.

Enligt Riksteatern kommer de nya uppdragen sällan som en överraskning utan har ofta föregåtts av dialog. Ett exempel är att Riksteatern själva hade påtalat behovet av ett expertstöd för scenkonstområdet innan de fick detta uppdrag. Men Riksteatern anser också att det är ett problem att nya uppdrag sällan kommer med nya pengar samtidigt som inget prioriteras bort. Deras bedömning är att de nu inte har möjlighet att ta på sig fler ofinansierade uppdrag. I så fall måste något annat prioriteras bort eller kvaliteten försämras.

³¹ Stadgar för Riksteatern antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.

³² Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern för åren 2013–2017.

Det förekommer också att Riksteatern får uppdrag som inte har föregåtts av dialog och som har tillhörande finansiering, även om det är ovanligt. I budgetpropositionen 2018 föreslås att Kungliga Dramatiska teatern, Kungliga Operan och Riksteatern ska få totalt 15 miljoner kronor vardera för perioden 2018–2020 för att satsa på digitala utsändningar av föreställningar.³³ Detta uppdrag var inget Riksteatern själva påtalat behovet av men det är inte främmande för deras verksamhet, och det finns redan ett kongressbeslut om digitalisering.

Förutom ovan nämnda nya uppdrag har Riksteatern fått få tillfälliga uppdrag under de senaste fem åren.³⁴ År 2014 fick Riksteatern ett tilläggsuppdrag om att ta fram underlag om hur Cullbergbaletten kan utveckla sin verksamhet konstnärligt och publikt och samtidigt ge utrymme för unga koreografer.³⁵ Med uppdraget följde inga extra resurser.

3.7.3 Mål- och resultatdialogen fungerar överlag bra

Både Kulturdepartementet och Riksteatern anser att de har en bra och kontinuerlig dialog med varandra. Kulturdepartementet anser att Riksteatern är mottaglig för styrning och har kompetens och kapacitet för att ta sig an nya uppgifter. Kulturdepartementets bild är att Riksteatern har en styrprocess där både regeringens riktlinjer och kongressmålen bryts ner till prioriteringar för verksamheten.

Riksteatern anser att regeringens uppföljning fokuserar för mycket på publiksiffror. Riksteatern bedömer att publiksiffrorna endast ger en begränsad bild av deras verksamhet. Ett sätt att få höga publiksiffror är exempelvis att turnera runt med en välkänd musikal med en ensemble bestående av de mest kända artisterna eller en turné med en av Sveriges främsta komiker. Men den typen av produktioner har svårt att nå övriga mål i regeringens riktlinjer, som att nå nya grupper och en större mångfald framför scenen. Det är alltså en svår balansgång mellan att maximera publiksiffror och att uppnå regeringens övriga mål.

Två av de tre nya uppdragen, expertstöd och demokrati och kultur, innebär inte tydligt någon verksamhet som ökar publiksiffrorna. Dansuppdraget har direkt effekt på publiksiffrorna, men innebär initialt snarare att publiksiffrorna går ner. Det beror på att lokalföreningarna måste hitta delvis ny publik för dessa föreställningar. Men enligt Riksteatern har de nya uppdragen inte inneburit att Kulturdepartementet ställer nya frågor vid uppföljningen, utan att uppföljningen fortfarande fokuserar på publiksiffrorna.

³³ Proposition 2017/18:1. *Budgetproposition för 2018. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid.*

³⁴ Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern för åren 2013–2017, och regeringens budgetproposition utgiftsområde 17 för åren 2013–2017, och regleringsbrev till Kammarkollegiet för anslag 2:1 *Bidrag till Operan m.fl.* för åren 2013–2017.

³⁵ Riktlinjer för budgetåret 2014 avseende statens bidrag till Riksteatern.

Riksteatern skulle gärna se ännu tydligare styrning med konkreta mål som regeringen vill att Riksteatern ska uppnå. Riksteatern skulle också önska mer fördjupade samtal med regeringen om exempelvis samhällsförändringar eller hur Riksteatern ska arbeta och hur de redan arbetar för att nå nya grupper.

3.7.4 För- och nackdelar med statlig representation i den ideella föreningens styrelse

Statskontoret har i uppdrag att belysa för- och nackdelar med den statliga representationen i Riksteaterns styrelse. Statskontoret har i sin analys inte funnit några nackdelar med nuvarande utformning av den statliga representationen utan finner att den är ändamålsenlig.

Riksteatern är en ideell förening som leds av en styrelse som består av en ordförande och tolv ledamöter. Regeringen utser ordföranden och en ledamot till Riksteaterns styrelse. Övriga ledamöter utses av Riksteaterns kongress.³⁶

Regeringen har alltså utnyttjat sin möjlighet att ha statlig representation i Riksteaterns styrelse. I aktiebolagen Kungliga Dramatiska teatern och Kungliga Operan utser regeringen hela styrelsen. I andra sammanhang, till exempel vid utnämningen av ledamöter i Riksidrottsföreningens styrelse, använder sig regeringen inte av möjligheten att utse styrelseledamöter.

Regeringen har genom att utse ordföranden och en styrelseledamot fått god insyn i Riksteaterns verksamhet. Utnämningarna ger också gett möjlighet för regeringen att förankra det statliga perspektivet och prioriteringarna samt löpande följa vilket genomslag dessa får i verksamheten. Ett konkret exempel på detta var när kulturministern i november 2017 med kort varsel kallade till sig inte bara Riksteaterns, Kungliga Dramatiska teaterns och Kungliga Operans verkställande direktörer utan även deras respektive styrelseordförande för att diskutera nationalscenernas hantering av frågor som kom upp med anledning av uppropen #tystnadtagnings och #metoo.

Av intervjuerna med Riksteatern framkommer att de anser att det är positivt att regeringens utnämningar för in andra perspektiv i styrelsen. Den statliga representationen i Riksteaterns styrelse ger också en god grund för regeringen att närmare förstå innebörden av och komplexiteten i att Riksteatern styrs från två håll, regeringen respektive Riksteaterns kongress. Utifrån denna kunskap kan regeringen anpassa och förbättra sin styrning och kraven på uppföljning till den verksamhet som Riksteatern bedriver.

³⁶ Stadgar för Riksteatern antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.

Riksteaterns ledning är också nöjd med att den nuvarande ordföranden har erfarenhet både av riksdagspolitiken och specifikt av kulturfrågorna. Ledningen anser att det är värdefullt med en ordförande som har god förståelse för regeringens styrning och kan upprätthålla väl fungerande relationer med företrädare för både regering och riksdag.

4 Organisation och intern styrning

I detta kapitel analyserar vi Riksteaterns nationella organisation, interna styrning, och Riksteatern som arbetsgivare. Analysen bygger på dokumentstudier av exempelvis Riksteaterns verksamhetsplan och arbetsordning men även på våra intervjuer. Efter våra sammanfattande iakttagelser redogör vi för hur Riksteatern har organiserat den nationella verksamheten.

4.1 Sammanfattande iakttagelser

Riksteatern har under de senaste tre åren arbetat med att omorganisera den nationella verksamheten och utvecklat den interna styrningen.

Den nya organisationen har ännu inte helt funnit sin form

Organiseringen av Riksteaterns nationella verksamhet har sedan 2015 utvecklats från att tidigare ha varit en matrisorganisation till att nu vara en linjeorganisation. Med denna förändring uppfattas Riksteaterns nationella verksamhet vara organiserad på samma sätt som många traditionella teaterinstitutioner, vilket generellt uppskattas av Riksteaterns medarbetare och chefer. Även om i stort sett alla vi har intervjuat är betydligt mer nöjda med den nuvarande organisationen har den ännu inte funnit sin form fullt ut. Det pågår därför ett fortsatt arbete med att justera i organisationen. Vissa enheter och grupper känner sig också åsidosatta, vilket delvis har organisatoriska orsaker.

Förutsättningarna för den interna styrningen har förbättrats

Riksteatern har under senare år ägnat frågor om verksamhetsutveckling stor uppmärksamhet. Organisationsförändringarna är en del i det arbetet. Det är ännu för tidigt att se resultatet av detta arbete, men Riksteatern har skapat en process för verksamhetsplanering som ger förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning.

Riksteaterns styrelse väger samman kongressens beslut och regeringens riktlinjer när styrelsen beslutar om den nationella verksamhetens inriktning. Det innebär att styrelsen gör avvägningar mellan kongressens och regeringens mål. Men målen är många vilket kan vara problematiskt eftersom styrsignalen från varje mål då inte blir lika tydlig för personalen. En annan brist som vi har identifierat är att vissa personalgrupper och chefer anser att de inte är tillräckligt delaktiga i arbetet med verksamhetsplaneringen.

Ledningsgruppen tar ett kollektivt ansvar för verksamhetsplaneringen. Detta motverkar stuprör i organisationen och medför att prioriteringar görs gemensamt. Samtidigt riskerar allas ansvar att bli ingens ansvar.

Ett begränsat antal strategier ger stöd för prioriteringar

Förutom styrningen genom arbetet med verksamhetsplaneringen använder Riksteatern strategier som ett styrinstrument för att få hela den nationella verksamheten att prioritera en specifik fråga. Riksteatern planerar att inte använda fler än två strategier samtidigt för att effekten ska bli så stor som möjligt. För närvarande använder Riksteatern strategin för jämlikhet och mångfald. En person arbetar med stödja verksamheten i detta arbete.

Behovet av samordning behöver fortsatt uppmärksamhet

Den genomförda omorganisationen har förbättrat samarbetsklimatet inom den nationella verksamheten. Samtidigt finns det områden där samordningen behöver bli bättre. Mellanchefernas mandat och roller är oklara och det interna samarbetet mellan avdelningarna fungerar inte heller tillfredställande. I de processer där olika enheter behöver samarbeta behöver just samarbetet också fungera bättre. Flera av de enhetschefer och producenter som vi har intervjuat efterfrågar forum för dialog och erfarenhetsutbyte.

Cullbergbaletten och Tyst Teater upplever att de har andra stödbehov och mindre behov av lokal förankring

Cullbergbaletten och Tyst Teater passar inte riktigt in i Riksteaterns struktur med lokala riksteaterföreningar som arrangörer. Cullbergbaletten verkar främst i ett nationellt och internationellt sammanhang, och har en delvis egen organisation med egna turnéläggare och marknadsförare. Tyst Teater har ingen liknande lösning. De har en liten målgrupp som är koncentrerad till ett fåtal orter i landet och önskar därför att verksamheten kunde bedrivas mer på nationell och regional nivå.

Bättre styrning av it-verksamheten men it-stödet behöver fortsätta utvecklas

Riksteatern har genomfört flera åtgärder för att utveckla ett bättre it-stöd samtidigt som kostnaderna för stödet hålls tillbaka. Beslut och prioriteringar angående it-projekt har lyfts till ledningsnivån. Riksteatern köper så långt det går färdiga system istället för att utveckla egna, som de gjorde tidigare. Nya arbetssätt har också introducerats och bättre avtal slutits, vilket sammantaget har gett Riksteatern ett mer flexibelt stöd. Även om många åtgärder har genomförts så behöver arbetet fortsätta med att utveckla it-stöden för att bättre motsvara verksamhetens behov.

Arbetsmiljön har förbättrats och personalarbetet stärkts

Ledningen har vänt trenden från den tidigare perioden med många omorganisationer, stort missnöje hos personalen och ett ansträngt klimat mellan arbetsgivaren och fackförbunden. Samverkansklimatet mellan arbetsgivare och fackförbund innebär nu dialog, ökad delaktighet, högre förtroende och en gemensam syn på vilka behov som finns. De som vi har intervjuat påpekar genomgående att stämningen på arbetsplatsen är bättre i dag, även om det fortfarande finns ett visst missnöje.

Korta anställningar och turnerande personal ställer särskilda krav

Delar av Riksteaterns personal befinner sig under långa perioder på turné, vilket innebär att de ständigt möter nya lokaler och nya människor. Ensemblen blir också

en liten och sammansvetsad grupp vilket innebär att personalen blir väldigt utsatt om gruppen fungerar mindre bra.

Detta ställer med andra ord stora krav på Riksteatern som arbetsgivare att säkerställa en trygg fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Det har förekommit några fall där anställda har utsatts för trakasserier och diskriminering. Riksteatern har därför under våren 2017 tagit fram riktlinjer för att hantera kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. Sedan hösten 2017 har Riksteatern också ett möte under uppstarten av alla produktioner där personalchefen och huvudskyddsombudet går igenom vad det innebär att arbeta på Riksteatern, viktiga policyer och värdegrundsfrågor. Bland annat behandlas kränkande särbehandling och hur man ska gå tillväga om något händer.

Insatser som exempelvis extrainsatta personalmöten och ett styrelsemöte har också genomförts med anledning av uppropen #metoo och #tystnadtågning.

Ökad mångfald eftersträvas men mycket arbete kvarstår

Riksteatern arbetar efter en rekryteringsmetod som ska ge ett bredare underlag och som ska leda till ökad mångfald. De har också skapat nya rekryteringsvägar för att vara öppna för fler erfarenheter. Även om Riksteatern inte har lyckats rekrytera mångfald i den mån som de har önskat är både ledningen och fackförbunden överens om att de har kommit en bit på väg. Men alla är också överens om att Riksteatern fortfarande har ett arbete framför sig för att öka mångfalden i rekryteringen ytterligare, både på och bakom scenen.

4.2 Nya organisationen innebär en förbättring men den har inte helt funnit sin form

I det här avsnittet beskriver vi den förändring av organisationen som Riksteatern har genomfört, vilka fördelar den för med sig och vilka brister som kvarstår. Vi pekar också på att det finns två delar av verksamheten som upplever att de inte riktigt passar in i Riksteaterns struktur med lokala riksteaterföreningar som arrangörer.

4.2.1 Missnöje med den tidigare organisationen

När den nya ledningen började arbeta 2015 fanns ett utbrett missnöje med organisationen som då var en matrisorganisation. I matrisorganisationen var verksamheten indelad i uppdrag, exempelvis internationellt, barn och unga och Tyst Teater. Personalen hörde till en moderorganisation och lånades in till de olika uppdragen under den tid som uppdraget pågick. Nya titlar infördes – exempelvis blev producenter projektledare och konstnärliga ledare uppdragsledare.

Organisationen och titlarna blev något av ett irritationsmoment i samverkan och samproduktioner med andra kulturinstitutioner. Det berodde på att de andra organisationerna då hade svårt att orientera sig i Riksteaterns organisation och förstå vem som gjorde vad. Men främst var det den egna personalen som upplevde att organisationen inte riktigt fungerade. Personalen har i många fall sökt sig till Riksteatern för

att vara i ett specifikt sammanhang, som exempelvis att skapa teater för barn och unga. Många upplevde det då som problematiskt när det aktuella uppdraget upphörde och sammanhanget försvann. Det fanns också otydligheter i ansvarsfördelningen.

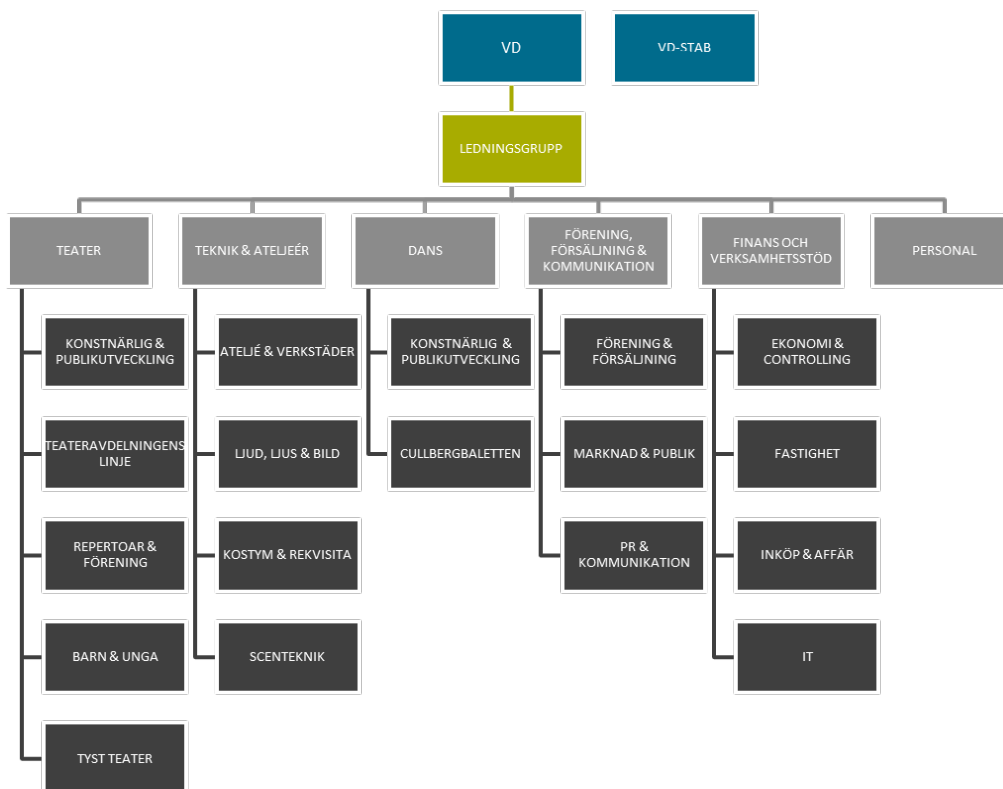
Riksteatern genomförde därför en process för verksamhets- och kompetensutveckling med hjälp av Trygghetsrådet under 2014 och 2015. De anställda var delaktiga i processen som slutade med att ledningsgruppen tog fram nya verksamhetsmål och en ny organisation.

4.2.2 En linjeorganisation införs 2015

Sedan 1 mars 2015 bedrivs verksamheten istället i en linjeorganisation. Detta motsvarar en mer traditionell teaterorganisation med avdelningar för exempelvis dans, teater och teknik och ateljéer. Dessutom har mer traditionella titlar som teater- och danschef och producent införts.

Riksteaterns verksamhet består av 6 avdelningar: dans, teater, teknik och ateljéer, förening, försäljning och kommunikation, finans och verksamhetsstöd och personal (figur 4.1). Samtliga avdelningar utom personal är indelade i enheter. Totalt finns 18 enheter.

Figur 4.1 Riksteaterns organisation av den nationella verksamheten



Den producerande delen av verksamheten är indelad i de konstnärliga avdelningarna dans- respektive teateravdelningen, samt den tekniska avdelningen teknik och ateljéer. Dessa arbetar främst med att ta fram och turnera med teaterproduktioner, men också med expertstöd och branschstöd.

Avdelningen förening, försäljning och kommunikation arbetar med att stötta föreningarna med exempelvis arrangemang, marknadsföring och föreningsarbete. Avdelningen gör även turnéplaneringen. Här finns även intern och extern kommunikation.

Avdelningen finans och verksamhetsstöd arbetar bland annat med redovisning, controlling, inköp, upphandling, resehantering, förhandling av avtal, fastighetsförvaltning och teknisk utrustning. Riksteatern har också en personalavdelning som arbetar med personalfrågor.

Tidigare fanns avdelningen strategi och verksamhetsutveckling. Den verksamheten är nu direkt kopplad till den verkställande direktören och heter vd-stab. Här finns dels stödet till verkställande direktör, dels verksamhetsutvecklare. Fler verksamhetsutvecklare och även föreningsutvecklare finns också på avdelningen förening, försäljning och kommunikation. Totalt finns 4 föreningsutvecklare och 7 verksamhetsutvecklare i organisationen.

4.2.3 Nöjda men inte helt klara

Målet med den nya organisationsstrukturen var att skapa en mer snabbfotad och rörlig organisation, för att kunna ta konstnärliga initiativ, stötta arrangörer, nå en större publik och locka fler medlemmar. Organisationen skulle uppnå detta genom att skapa färre mellanled, snabbare beslut, bättre framförhållning, tydliga arbetsuppgifter och mandat där medarbetarnas kompetens tas tillvara och genom bättre ekonomistyrning.

Genomgående under våra intervjuer framkommer att både personalen och ledningen är klart nöjda med den nya organisationen och föredrar linjeorganisationen före matrisorganisationen. Måluppfyllelsen av omorganisationen utvärderades våren 2017 med hjälp av en extern part.³⁷ Utvärderingen kom fram till följande måluppfyllelse:

- Färre mellanled – ja.
- Snabbare beslut – inte alltid men tillräckligt för att upplevelsen är att så skett.
- Bättre framförhållning – ingen entydig bild. Inom enheter rapporteras förbättringar, men vid överlämning mellan enheter fungerar det inte optimalt.

³⁷ Management support partners (2017) *Utvärdering av Riksteaterns nya organisation*.

- Tydliga arbetsuppgifter och mandat där medarbetarnas kompetens tas tillvara – svårt att mäta, ingen entydig bild från utvärderingen.
- Bättre ekonomistyrning – ja, men omorganisationen har inte inneburit något extra fokus på ekonomistyrningen.

Det har gått kort tid mellan denna utvärdering och vår utredning. Statskontorets bedömning är, utifrån vår egen utredning, att de resultat som utvärderingen presenterade i maj 2017 i stort sett fortfarande gäller. Sedan utvärderingen gjordes har avdelningen för finans och verksamhetsstöd fått sin chef på plats och därmed bedömer vi att Riksteatern har stärkt sitt fokus på ekonomistyrning.

En del av organisationen som inte helt funnit sin form ännu är avdelningen för förening, försäljning och kommunikation. Det påverkar i sin tur andra delar av verksamheten som är beroende av avdelningens stöd. Det påverkar också stödet till riksteaterföreningarna ute i landet. Avdelningen håller nu på att genomföra vissa justeringar i organisationen och den sista enhetschefstjänsten tillsattes i november 2017.

Det framkommer också i våra intervjuer att teaterchefen har en hög arbetsbelastning eftersom han ansvarar för alla produktioner inom teateravdelningen. Teaterchefens höga arbetsbelastning gör också att medarbetare upplever att det är svårt att få kontakt med honom. Under 2018 ska dessutom teaterchefen regissera en produktion. Det finns i dag en administrativ biträdande teaterchef som har fått vissa uppgifter och visst personalansvar delegerat till sig, exempelvis personalansvar för skådespelarna. Det innebär visserligen att teaterchefen till viss del har avlastats men samtidigt att skådespelarna organisatoriskt har hamnat utanför den konstnärliga verksamheten eftersom de inte har teaterchefen som närmaste chef. Detta upplever de som problematiskt.

Det pågår nu en partsgemensam översyn av organisationen på teateravdelningen. Arbetsgivarens förslag är att anställa en *konstnärlig* biträdande teaterchef som också ska ansvara för produktioner. Syftet är att minska teaterchefens arbetsbelastning och möta den konstnärliga personalens behov.

Den utvärdering som gjordes av omorganisationen under våren 2017 visade att mellanchefernas mandat och roller är oklara.³⁸ Under våra intervjuer bekräftas denna bild. Det finns därmed de som ser fram emot de funktionsbeskrivningar som ska tas fram under 2017 och 2018, eftersom de hoppas att dessa roller då ska bli tydligare.

4.2.4 Samarbetet inom den nationella verksamheten kan förbättras

Flera av de enhetschefer och producenter som vi har intervjuat efterfrågar forum för dialog och erfarenhetsutbyte. Utvärderingen av omorganisationen visade att samarbetet mellan verksamhetsutvecklarna brister och att det interna samarbetet mellan

³⁸ Management support partners (2017) *Utvärdering av Riksteaterns nya organisation*.

avdelningarna inte heller fungerar tillfredställande.³⁹ Enligt utvärderingen fungerar inte processer där olika enheter behöver samarbeta på ett bra sätt, till exempel vid överlämningar mellan enheterna. Dessa problem har även lyfts fram i våra intervjuer med personer på olika nivåer inom Riksteatern. Här framkommer en bild av en organisation där det trots en positiv utveckling på senare år finns en viss konkurrens om de medel som finns tillgängliga. Det finns också ett revirtänk mellan olika enheter och avdelningar.

4.2.5 Cullbergbaletten och Tyst Teater upplever att de har andra stödbehov och mindre behov av lokal förankring

Det finns några delar av verksamheten som inte har en självklar plats i organisationen, även om de flesta tycker att den nya organisationen fungerar bättre än tidigare och att den konstnärliga verksamheten har utvecklats positivt. Cullbergbaletten och Tyst Teater är sinsemellan ganska olika verksamheter men har också vissa likheter. Det som har framkommit vid våra intervjuer är att dessa verksamheter inte riktigt passar in i Riksteaterns struktur med lokala riksteaterföreningar som arrangörer.

När det gäller Cullbergbaletten är problemen kända sedan tidigare. År 2008 fick Statens kulturråd i uppdrag av regeringen att analysera Cullbergbalettens utvecklingsbehov och lämna förslag för att säkerställa kompaniets fortsatta verksamhet.⁴⁰ Bakgrunden till uppdraget var att Riksteatern i en skrivelse till regeringen uppmärksammat att Riksteaterns uppdrag som turnerande nationalscen inte täckte de behov som Cullbergbaletten hade av en fast hemmascen och för att vara förankrad i svenskt dansliv. Kulturrådet föreslog bland annat att Cullbergbaletten skulle bli en del av Kungliga Operan och att kompaniet skulle få en fast hemmascen i Stockholm. Men regeringen valde att inte gå vidare med dessa förslag.

Vi har inte närmare granskat Cullbergbalettens roll inom Riksteatern i vår analys, men utifrån de intervjuer vi gjort kan vi konstatera att Cullbergbalettens behov finns kvar. Cullbergbaletten verkar främst i nationella och internationella sammanhang. De saknar också en fungerande hemmascen nära andra dansinstitutioner, där de kan få utbyte och inspiration. Eftersom verksamheten skiljer sig så mycket från övriga delar av Riksteatern har Cullbergbaletten en delvis egen organisation med egna turnéläggare och marknadsförare.

För Tyst Teater finns ingen liknande lösning, trots att problemen delvis liknar Cullbergbalettens. Tyst Teaters föreställningar arrangeras ofta av dövöföreningar som saknar de förutsättningar som krävs för att arrangera scenkonst. När riksteaterföreningar arrangerar är problemet att de saknar kunskap om målgruppen. Eftersom målgruppen är liten och koncentrerad till ett fåtal orter skulle det enligt Tyst Teater vara mer meningsfullt om deras arrangemang i större utsträckning kunde genomföras

³⁹ Management support partners (2017) *Utvärdering av Riksteaterns nya organisation*.

⁴⁰ Statens kulturråd (2009) *Dansens utveckling uppdrag Cullberg*. Dnr KUR 2008/4952.

på nationell och regional nivå. I Stockholm finns till exempel en stor publik, men där saknas en aktiv riksteaterförening som kan arrangera.

Tyst Teater anser också att kunskapen om döva och om teckenspråkig scenkonst brister inom Riksteatern i övrigt. Därför önskar de ett liknande arrangemang som för Cullbergbaletten, med egna marknadsförare och turnéläggare.

Även Cullbergbaletten upplever att kunskapen om deras fält och verksamhet är låg inom Riksteatern.

4.3 Den interna styrningen av verksamheten har utvecklats

Processen för verksamhets- och kompetensutveckling som Riksteatern genomförde under 2014 och 2015 resulterade också i en utvecklad intern styrning. Den styrningen analyserar vi i detta avsnitt. Våra möjligheter att bedöma effekterna av förändringarna är dock begränsade, eftersom den nuvarande verksamhetsplaneringsprocessen i praktiken bara använts fullt ut under ett verksamhetsår.

I det här avsnittet beskriver vi också hur Riksteatern använder sig av strategier i sin interna styrning och hur de arbetar med finansiell styrning, redovisning och uppföljning. Vi beskriver också arbetet med att förbättra verksamhetens it-stöd.

4.3.1 Ny process för verksamhetsplanering

Styrelsen väger sedan 2016 samman kongressens beslut och regeringens riktlinjer i Riksteaterns verksamhetsinriktning. Tidigare skedde detta i samband med ledningsgruppens verksamhetsplanering. Ledningsgruppens verksamhetsplan godkändes sedan av styrelsen. Nu är det alltså styrelsen som gör avvägningar mellan kongressens och regeringens mål och hanterar eventuella målkonflikter. Verksamheten behöver sedan endast ta ställning till ett dokument – verksamhetsinriktningen. Det är detta dokument som fastställer verksamhetens inriktningsmål.

Inriktningsmålen har perspektiven scenkonst, engagemang och kunskapande. Målen är styrande för den nationella verksamheten, men endast vägledande för den regionala och lokala verksamheten. Det beror på att inriktningsmålen är en kombination av kongressens mål och regeringens riktlinjer.

Ledningsgruppen bryter ned inriktningsmålen i resultatmål för den nationella verksamheten. Dessa mål finns i verksamhetsplanen. I verksamhetsplanen läggs också till inriktnings- och resultatmål för de stödjande perspektiven ”organisation och arbetssätt”, ”medarbetarskap och ledarskap” samt ”ekonomi och resurser”. Avdelningscheferna stämmer av den nationella verksamhetsplanen och dess resultatmål med enheterna.

Avdelningschefen bryter ned resultatmålen i aktiviteter som presenteras i aktivitetsplanen. Det finns både avdelningsgemensamma aktiviteter och enhetsspecifika. Det är ledningsgruppen som beslutar om aktivitetsplanen.

Utifrån aktivitetsplanerna uppdaterar personalavdelningen Riksteaterns kompetensplan i samråd med avdelningscheferna. Respektive avdelnings aktivitetsplan ligger också till grund för medarbetarsamtal och personliga mål för personalen. Medarbetarsamtalen ligger i sin tur till grund för lönesamtalen.

Cullbergbaletten är inte helt integrerad i den nya verksamhetsplaneringen utan har ett eget måldokument. Dansavdelningen har sedan tidigare ett måldokument som inte heller är helt integrerat i den nya verksamhetsplaneringen.

Figur 4.2 Riksteaterns verksamhetsplanering



De främsta skillnaderna från den tidigare verksamhetsplaneringen är den tydliga uppdelningen mellan vad respektive nivå ansvarar för och att nivåerna under styrelsen numera bara behöver ta hänsyn till ett samlat dokument i processen.

4.3.2 Nya processen skapar bra förutsättningar för intern styrning

Vi bedömer att Riksteatern har skapat en process för verksamhetsplanering som ger förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning. Men det är för tidigt att bedöma i vilken utsträckning eftersom processen endast tillämpats under ett helt verksamhetsår.

Styrelsens verksamhetsinriktning är en förutsättning för att få till stånd en effektiv styrning av verksamheten. På detta sätt slipper ledningen och de som arbetar i verksamheten väga samman kongressens och regeringens mål, göra prioriteringar mellan målen och lösa ut eventuella målkonflikter. Styrelsen kan också på detta sätt se till att regeringens riktlinjer får genomslag i verksamheten.

Riksteaterns vision (se avsnitt 2.2.3) är enligt vår bedömning välkänd i alla delar av Riksteatern – både den nationella och den regionala och lokala verksamheten. Även om det är tydligare vem som ansvarar för vilka mål bedömer vi ändå att verksamheten har många mål vilket innebär att styrningen ändå riskerar att bli otydlig för medarbetarna. Med en sådan mängd mål kan det också finnas en risk att vissa mål tappas bort eller faller mellan stolarna. Det är också svårt att kommunicera tydligt med den lokala och regionala verksamheten när den nationella verksamheten styrs av så många mål.

Styrelsen har beslutat att behålla antalet inriktningsmål inför 2018, men skriver samtidigt att de förstår att ledningen kan behöva prioritera mellan målen och att alla mål kanske inte kan nås.⁴¹ Styrelsen önskar också att kongressen 2019 ska besluta om färre mål.

Resultatmålen tas fram i ledningsgruppen. Det kan finnas en risk att en sådan styrning uppifrån hämmar motivationen hos medarbetarna när de inte får vara med och sätta sina egna mål. Men avdelningscheferna har i uppdrag att inkludera medarbetarna innan ledningsgruppen beslutar om resultatmålen. I de fall där detta har fungerat har personalen känt sig ganska delaktiga i verksamhetsprocessen. Men övrig personal och vissa enhetschefer upplever däremot att de är mindre delaktiga i verksamhetsplaneringen än tidigare. Särskilt vissa personalgrupper uppfattar att de inte är delaktiga alls.

Det positiva med att ledningsgruppen tar ett kollektivt ansvar för verksamhetsplaneringen är att prioriteringarna görs gemensamt. En nackdel som vissa intervjupersoner lyfter fram är att ledningsgruppen har tagit det kollektiva ansvarstagandet lite för långt. Flera intervjupersoner beskriver att ledningen är konflikträdd och obenägen att fatta beslut i vissa frågor. En förklaring kan vara att det kan vara svårt att se sitt eget enskilda ansvar i sammanhanget när alla ska ta gemensamt ansvar för allt.

4.3.3 Styrning sker också via strategier

Förutom styrningen genom verksamhetsplaneringsprocessen använder sig Riksteatern sedan 2017 av strategier som ett centralt styrinstrument för att få verksamheten att kraftsamla och prioritera en specifik fråga. För närvarande använder Riksteatern en sådan strategi – strategin för jämlikhet och mångfald.⁴² Riksteatern

⁴¹ Referat från Riksteaterns styrelsesammanträde 2017-09-23.

⁴² Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald. Med handlingsplan för 2016–2019.

planerar att inte ha fler än två strategier samtidigt för att effekten ska bli så stor som möjligt. Riksteatern håller också på att ta fram en miljöstrategi.

En strategi ska omfatta något som bedöms som särskilt viktigt och som inte går tillräckligt fort fram. En strategi är alltså något som alla avdelningar ska leva upp till. Riksteatern har anställt en person för att arbeta med och följa upp strategin för jämlikhet och mångfald.

I verksamhetsplanen finns resultatmål om jämlikhet och mångfald.⁴³ I aktivitetsplanerna så har också 4 av 6 avdelningar någon form av aktivitet inom området.⁴⁴

Under våra intervjuer framkommer en vilja och en ambition att förbättra mångfalden och jämlikheten såväl framför som bakom och på scenen. Denna vilja finns i alla delar av verksamheten. Majoriteten av de vi intervjuat i den nationella verksamheten tar självmant upp jämlikhetsperspektiv eller nämner strategin utan att vi ställt en fråga om detta. Flera nämner också strategin när de ska ge exempel på styrande dokument. Se vidare avsnitt 2.4.5 för mer om strategin.

4.3.4 De nationella styrdokumenterna får genomslag i den lokala och regionala verksamheten

Vi har i våra enkäter till de lokala och regionala föreningarna ställt en fråga om vilka styrdokument de vägleds av. Styrdokumentet för den nationella verksamheten, som verksamhetsinriktningen, är endast vägledande för den lokala och regionala verksamheten och alltså inget som de måste ta hänsyn till. I vår enkät till de lokala riksteaterföreningarna angav hela 70 procent ändå att deras verksamhet vägleds av Riksteaterns verksamhetsinriktning (figur 4.3).

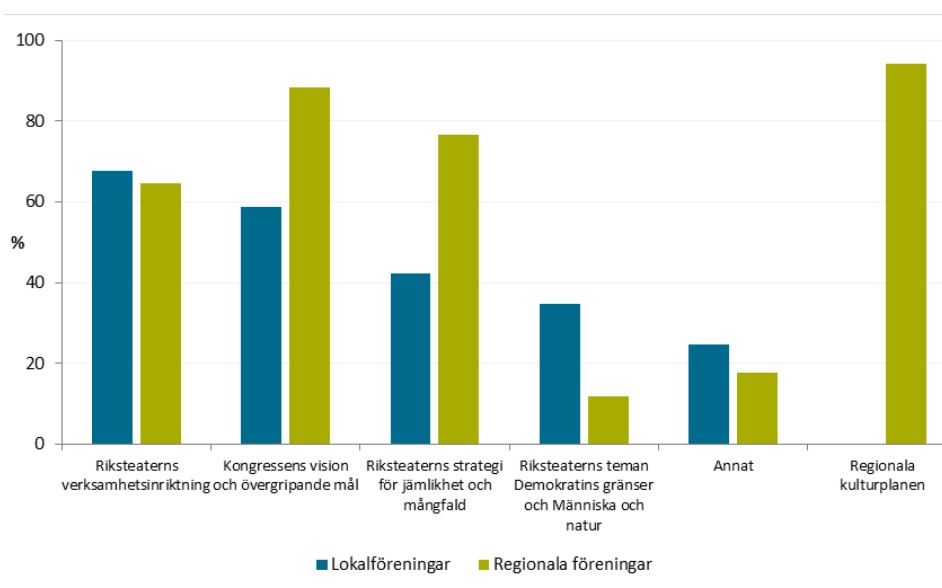
Runt 40 procent svarade att Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald samt Riksteaterns teman *Demokratins gränser* och *Människa och kultur* har betydelse (se avsnitt 5.5.3). Stora föreningar och föreningar med anställd personal har i högre grad än mindre föreningar angett att dessa är vägledande för verksamheten. Eftersom strategin och temana är nya sedan 2016 måste detta anses som ett bra resultat.

Däremot är kongressens vision och mål styrande för alla delar av verksamheten. Här svarade knappt 60 procent att deras verksamhet vägleds av kongressens vision och övergripande mål.

⁴³ Riksteaterns verksamhetsplan 2017–2019.

⁴⁴ Aktivitetsplaner för Riksteaterns olika avdelningar 2017–2020.

Figur 4.3 Enkätfråga: Vägleds ni i er verksamhet av något av följande?



Källa: Statskontorets enkät.

De regionala föreningarna uppger att den regionala kulturplanen ger vägledning för verksamheten. Men många vägleds också av kongressens vision och övergripande mål och Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald.

4.4 Ökat fokus på ekonomistyrning

Ett av målen med omorganisationen 2015 var att förbättra ekonomistyrningen, bland annat genom revidering av produktionsbudget efter turnéläggning och budgetuppföljning för hela verksamheten fyra gånger per år. I det här avsnittet analyserar vi Riksteaterns ekonomistyrning.

4.4.1 Produktionskostnaderna kan vara svåra att förutse

Varje produktion har en egen budget där alla kostnader ingår. Den personal och de tjänster som används interndeberas och en controller stöttar varje produktion. Producenten är budgetansvarig och ledningen fastställer en budget för de enskilda produktionerna. Ledningen sätter upp en rambudget i oktober eller november. Rambudgeten revideras när kommande års turnéplan är lagd (exempelvis kan resekostnaderna ändras efter turnéläggningen) och därefter låser ledningen budgeten i december. Det innebär att producenterna efter ledningens beslut, om de behöver revidera budgeten, bara får flytta kostnader inom produktionen. Budgeten för hela verksamheten följs upp fyra gånger per år.

Det kan vara svårt att förutse kostnaderna för en produktion eftersom en rad faktorer som initialt är osäkra påverkar kostnaderna. Det gäller exempelvis antalet föreställningar och personalbehovet. Enligt uppgifter från Riksteatern håller cirka 7 av 10 produktioner budget.

Även om det kan vara svårt att helt förutse kostnaderna i början av produktionen är de ändå relativt förutsägbara eftersom det alltid är ungefär samma faktorer som påverkar och som budgeteras för. Här följer några exempel:

- ersättning (lön, traktamenten, övriga ersättningar) för såväl konstnärliga som tekniska team
- rese- och boendekostnader
- hyra av ljus-, ljud- och bildutrustning
- bygge av dekor
- köp och/eller tillverkning av rekvisita, mask och peruk samt kostym.

Flera av dessa exempel är kostnader som också påverkas av turnéns längd. Något som däremot inte kan förutses är när en turné blir inställd på grund av sjukdom. Detta händer inte ofta men innebär att kostnaderna kvarstår och att intäkterna uteblir.

4.4.2 Intern debitering för att få bättre kontroll på kostnader

Riksteatern har ett system med intern debitering. Det innebär att avdelningen teknik och ateljéer fakturerar teater- och dansavdelningarna för att exempelvis tillverka en produktions scendekor. Systemet infördes 2009, både för att få bättre kontroll på kostnaderna och för att skapa förståelse för vad produktionerna kostar. En annan anledning var att få bättre kontroll på och en rättvisare fördelning av sakerna, exempelvis kostymer och dekor, men också ett tydligare ansvarstagande om vem som har rätt att köpa vad. Systemet ska också säkerställa att saker köps på rätt sätt, det vill säga att upphandlingsregler och säkerhetskrav följs.

Interndebiteringssystemet har väckt en del irritation där vissa enheter och viss personal tycker att det blir dyrt, att det är administrativt krävande och komplicerat. Varför ska man hyra en bandspelare internt för 400 kronor när man kan köpa en själv på stan för samma belopp? Själva systemet kan också upplevas som svårbegripligt, exempelvis att en intern kostnad inte får bytas mot en extern. Under 2017 testar Riksteatern att ta bort interndebiteringen från interna event. Här är kostnaderna inte så stora och de är enklare att budgetera.

Enligt avdelningschefen för finans och verksamhetsstöd krävs det mycket större uppföljningsinsatser om man skulle ta bort systemet med intern debitering. Med interndebiteringen är det också lättare att se vilka pengar som går till vad, exempelvis om de används i produktioner eller för föreningsaktiviteter. Det är med andra ord också lättare att se vad statsbidraget går till.

4.4.3 Budgetkontroll återkommande fråga i verksamheten

Intervjuerna visar att verksamhetsmålet om att optimera andelen av budgeten som går till direkt konstnärlig verksamhet är välkänt i organisationen. Vår genomgång av styrelse- och ledningsgruppsprotokoll visar också att ekonomifrågan återkommer

både i styrelsen och i ledningsgruppen. Den revidering som görs efter turnéläggning tillsammans med uppföljningarna som leder till nya prognoser under året gör också att budgetkontrollen är en levande fråga i verksamheten.

Enligt utvärderingen som gjordes av omorganisationen våren 2017 förbättrade Riksteatern sin kontroll på overheadkostnaderna 2016.⁴⁵ Budgetrevideringen efter turnéläggningen har också gett en bättre precision. Produktionerna har däremot enligt utvärderingen fortsatt varit svåra att kontrollera ekonomiskt. Det beror på att de enskilda produktionerna är detaljrika och kontrollerna endast analyserar på en övergripande nivå. Producenterna har ett planeringsverktyg där all teknik planeras och alla kostnader stäms av men detta fungerar enligt utvärderingen inte heller optimalt.

4.5 Styrningen av it-verksamheten har förbättrats även om it-stödet fortsatt behöver utvecklas

Tidigare var all it-verksamhet outsourcad. Samtidigt var personalen mycket missnöjd med it-stödet. I juni 2015, när det dåvarande avtalet löpte ut, genomförde Riksteatern därför en översyn av området. Översynen visade att infrastrukturen var eftersatt och att det fanns brister både när det gällde förvaltning och utveckling. Detta resulterade i en ny it-strategi⁴⁶ och ett nytt sätt att organisera och arbeta med it-frågor.

It-frågor har sedan 2016 lyfts till ledningsnivån, vilket innebär att det är ledningsgruppen som beslutar om prioriteringar angående it-projekt.⁴⁷ Som stöd för beslut som rör it-frågor har Riksteatern inrättat en systemförvaltargrupp som består av personal i verksamhetens olika delar och it-chefen. Gruppen ska fånga upp verksamhetens behov och utifrån dessa planera och prioritera Riksteaterns it-projekt. Riksteatern har också stärkt den interna kompetensen. I dag arbetar tre personer på it-enheten, där det tidigare arbetade en person, it-chefen inkluderad.

Sedan 2016 är inte längre all verksamhet outsourcad, utan Riksteatern arbetar i högre utsträckning med molntjänster (exempelvis serverdrift), standardtjänster (exempelvis ett färdigutvecklat it-stöd till skillnad från egenutvecklat) och förvaltar och utvecklar it-verksamheten. Servicedesken är fortfarande outsourcad. Riksteatern säger att det nya arbetssättet minskar kostnaderna för köpta it-tjänster samtidigt som de inte behöver binda sig med långa avtal. Därigenom får Riksteatern en ökad flexibilitet.

⁴⁵ Management support partners (2017) *Utvärdering av Riksteaterns nya organisation*.

⁴⁶ Här används visserligen begreppet strategi, men det ska inte förväxlas med den typ av verksamhetsöverskridande styrdokument som avses i avsnitt 4.3.3.

⁴⁷ Protokoll från Riksteaterns ledningsgrupp för datumen 2016-08-23, 2017-02-21, 2017-05-19.

Riksteaterns redovisning visar också att kostnaderna för it har minskat med 2,5 miljoner kronor från 2012 till 2016.⁴⁸ Men redovisningen ger, enligt Riksteatern, inte den fullständiga kostnadsbilden. Det finns kostnader för it som kostnadsförs på andra delar av verksamheten, exempelvis kostnader för digitala projekt, intranätet, och licensavgifter, samtidigt som it bär kostnaden för exempelvis all telefoni. Därför är det svårt för oss att bedöma i vilken omfattning Riksteaterns totala it-kostnader har minskat.

Våra intervjuer med de anställda visar att många fortfarande är frustrerade över det bristande it-stödet, även om det har blivit något bättre än tidigare. Det gäller till exempel it-stödet när produktionerna planeras. Det finns fortsatt ett stort behov av att utveckla it-stödet för verksamheten. Men personalen ser det som ett stort steg framåt att behoven är identifierade, nedteknade i en plan och prioriterade.

Riksteatern har en it-strategi som beskriver hur Riksteatern arbetar med it-infrastruktur och it-miljö.⁴⁹ Denna strategi revideras varje år. De har också en it-policy som syftar till att ge varje anställd stöd och riktlinjer för hur de ska använda it i det dagliga arbetet. It-policyn uppdateras löpande. Riksteatern har ännu ingen säkerhetspolicy för it. Ledningsgruppen tillsammans med it-chefen har gjort bedömningen att hotbilden mot Riksteatern är liten och att den nuvarande it-miljön är i gott skick efter ombyggnaden 2015 och att det därför inte är akut att ta fram en it-säkerhetsstrategi. Men det pågår arbete med att ta fram en sådan strategi.

4.6 Korta anställningar och turnerande personal ställer särskilda krav på Riksteatern som arbetsgivare

Scenskunstbranschen kännetecknas av få fasta anställningar och en stor andel tidsbegränsade uppdrag.⁵⁰ Det är också vanligt med egna företagare inom vissa yrken, som exempelvis ljud- och ljus tekniker. Inom scenkonstområdet är det alltså vanligare med olika typer av tidsbegränsade anställningar än vad det är inom många myndigheter. Riksteatern har ett stort flöde av personal på grund av de tidsbegränsade anställningarna i produktionerna, dessa är dessutom i stor utsträckning ute på turné. Det ställer särskilda krav på Riksteatern som arbetsgivare.

4.6.1 Mycket personal i omlopp

Riksteaterns fast anställda personal har minskat med nästan 30 procent under den senaste tioårsperioden (tabell 4.1). År 2007 var medelantalet anställda 309, vilket

⁴⁸ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21. *Bilaga it-avdelningens kostnader 2012–2016*.

⁴⁹ Riksteaterns it-strategi, 2014. Version 1.1.

⁵⁰ Proposition 2014/15:1. *Budgetproposition för 2015. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s. 37.

kan jämföras med 226 år 2016. Bakgrunden till minskningen är bland annat att det är svårt att kombinera en flexibel repertoarläggning med en stor fast ensemble.

Tabell 4.1 Medelantal anställda (tillsvidare- och visstidsanställd personal) 2007–2016

År	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Antal	309	315	302	305	302	303	252	211	228	226

Källa: Riksteatern och Riksteaterns årsredovisningar 2011–2016.

Istället använder sig Riksteatern, liksom många andra inom scenkonstområdet, av ett stort antal visstidsanställda och frilansare i sina produktioner. Det innebär att det är många personer som arbetar i verksamheten på ett eller annat sätt under ett år. Även om medeltalet tillsvidare- eller visstidsanställda 2016 var 226, så var det totalt under året 532 personer, inklusive frilansare som arbetade på Riksteatern. Dessutom tillkommer 189 personer som arvoderats för olika uppdrag.

Under en turnéintensiv månad är cirka 40 procent av personalen tillfälligt anställda eller frilansare. I september 2016 arbetade totalt 287 personer i Riksteaterns nationella verksamhet. Av dessa var 171 fast anställda, 79 visstidsanställda och 37 frilansare. Vi har valt september månad eftersom det är en av de månader under året när verksamheten är som mest turnéintensiv och Riksteatern alltså har som flest anställda. Detta kan jämföras med juni 2016, då verksamheten (med undantag för semester månaden juli) är som minst turnéintensiv. Då var 24 procent tillfälligt anställda eller frilansare.

Under stora delar av året är alltså många av de anställda ute på turné i olika scenkonstproduktioner. I september 2016 var 67 personer på turné, 17 av dessa var fast anställda, 44 tillfälligt anställda och 6 frilansare. Det innebär att cirka 23 procent av Riksteaterns personal befann sig på turné. Detta gäller främst under perioden september till maj. Till det kommer Cullbergbaletten som inte har turnéperioder, utan är ett repertoarkompani som turnerar regelbundet i Sverige och internationellt.

Antalet anställda per avdelning varierar. Flest fast anställda arbetar på teknik och ateljéer. Flest personer arbetar på teateravdelningen om vi räknar med även visstidsanställda och frilansare (tabell 4.2). Antalet anställda i genomsnitt per chef har legat konstant under de senaste fem åren på cirka 12 stycken. År 2016 gick det 13 anställda per chef i genomsnitt i staten, exklusive myndighetschefen.⁵¹ Riksteatern ligger alltså på en jämförbar nivå.

⁵¹ Arbetsgivarverkets webbplats, *Arbetsområden*, <https://www.arbetsgivarverket.se/>, hämtad 2017-11-28.

Tabell 4.2 Antal anställda och frilansare på de olika avdelningarna i september 2016

Avdelning	Antal tillsvidareanställda	Antal visstidsanställda	Antal frilansare	Totalt
Strategi & verksamhetsutveckling	7	0		7
Dans	28	17	4	49
Teater	32	43	18	93
Teknik & Ateljéer	43	16	14	73
Förening, försäljning & kommunikation	30	1		31
Finans & verksamhetsstöd	24	1	1	26
Personal	7	1		8
Totalt	171	45	37	289

Källa: Riksteatern.

I ovanstående siffror ingår inte personer som medverkat i projekt eller produktioner i samarbete med andra huvudmän och som därför haft en annan arbetsgivare eller uppdragsgivare. I siffrorna ingår inte heller tillfälligt inhyrda konsulter för kortsiktig förstärkning eller utvecklingsarbete, till exempel it-projekt.

Riksteaterns sjukfrånvaro och personalomsättning redovisas inte i resultat- eller årsredovisningen. Riksteatern redovisar istället sjukstatistik i samverkansgruppen. Där redovisar Riksteatern sjukfrånvaro i procent uppdelat på både kort och långtidssjukskrivningar samt kön. Det var en större andel kvinnor än män som var sjukskrivna på Riksteatern under 2016, sjukfrånvaron för kvinnor var 3,48 procent och för män 0,84 procent.⁵² Enligt uppgifter från Riksteatern till Statskontoret var personalomsättningen bland tillsvidareanställda 7 procent under 2016. Rörligheten har under de senaste fem åren legat på samma nivå.

Könsfördelningen bland de fast anställda har varit relativt stabil under de senaste fem åren. Andelen kvinnor har varierat mellan 54 och 60 procent.⁵³ Det är 66 procent kvinnor i Riksteaterns ledningsgrupp och 54 procent kvinnor i styrelsen. Riksteatern har inte könsuppdelad statistik för andra delar av personalområdet som exempelvis lön, föräldraledighet och personalomsättning. Det finns visserligen inga krav på detta men i en organisation som har jämlikhet som ett av sina prioriterade områden anser Statskontoret att det borde vara av intresse.

Riksteaterns ledning är medvetna om att statistiken på personalområdet är eftersatt och avser därför att inleda ett arbete med att förbättra detta område.

⁵² Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-30.

⁵³ Riksteaterns årsredovisningar för verksamhetsåren 2013–2016.

4.6.2 Det är svårare att skapa en känsla av tillhörighet och nå ut med information

Att ha många tillfälligt anställda och personal på turné ställer särskilda krav på Riksteatern som arbetsgivare. För Riksteatern är det viktigt att både tillfälligt anställda och frilansare ska känna sig som en del av Riksteatern och dela organisationens värderingar. Detta är viktigt eftersom de representerar Riksteatern när produktionen kommer ut till de lokala riksteaterföreningarna. Det är även viktigt att de fast anställda som ofta är på turné ska känna sig som en del av arbetsplatsen Riksteatern även om de inte är på plats i Hallunda.

Enligt Riksteatern är det svårt att nå ut med information till den turnerande personalen eftersom de inte är på plats och kan vara med på möten i Hallunda. De månatliga informationsmötena i Hallunda för hela verksamheten webbsänds därför och ligger sedan kvar på intranätet så att alla ska kunna ta del av dem.

4.6.3 Personal på turné är extra utsatt

De medarbetare som är ute på turné är extra utsatta av en rad anledningar. Deras arbetsmiljö förändras i princip varje dag, de möter nya lokaler och nya arrangörer (de lokala riksteaterföreningarna). Ensembler och produktioner som befinner sig på turné blir en liten och sammansvetsad grupp som jobbar relativt isolerad från Riksteaterns resterande verksamhet och från andra kollegor. Detta är inget problem när allting fungerar bra, men det innebär att personalen blir väldigt utsatt om det fungerar mindre bra. Många av dessa medarbetare är dessutom tillfälligt anställda och är därmed enligt Riksteatern, angelägna om goda vitsord för att få nya möjligheter till arbete. Osäkerheten om framtida uppdrag bidrar också till att arbetssituationen kan uppfattas som osäker.

Riksteatern som arbetsgivare har en utmaning i att förebygga och åtgärda arbetsmiljöproblem för den turnerande personalen, både när det gäller den fysiska och den psykiska arbetsmiljön. Riksteatern äger inte de lokaler som den turnerande personalen arbetar i, vilket gör detta extra komplicerat. Den turnerande personalen möter också många människor i sin yrkesutövning som inte är anställda av Riksteatern.

4.6.4 Insatser för att minska avståndet och förebygga kränkande särbehandling

Det har förekommit tre fall sedan 2015 där anställda har utsatts för trakasserier och diskriminering och som lett till en insats från Riksteaterns personalavdelning. Riksteatern har därför under juni 2017 tagit fram riktlinjer för att hantera kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering. Riktlinjerna redogör för relevanta begrepp samt för hur en medarbetare som har blivit utsatt ska göra eller vad en chef eller kollega till en person som har blivit utsatt ska göra. De beskriver även signaler

hos en individ eller arbetsgrupp som kan visa på att kränkande särbehandling förekommer.⁵⁴

Sedan augusti 2017 har Riksteatern också ett möte under uppstarten av alla produktioner där all personal i produktionen samlas tillsammans med personalavdelningen och huvudskyddsombudet. Mötet behandlar vad det innebär att arbeta på Riksteatern, viktiga policyer och värdegrundsfrågor. Enligt personalchefen fokuserar mötet framför allt på kränkande särbehandling och hur man ska hantera det om något händer.

Det har varit otydligt att den som är turnéledare även har ansvar för arbetsmiljön när produktionen är på turné, utöver att de är arbetsledare. Riksteatern kommer därför att från och med 2018 tydligare skriftligt beskriva hur arbetsmiljöuppgifterna ska fördelas, från chef till producent, turnéledare och teknisk samordnare. I anslutning till detta har personalavdelningen tagit fram en arbetsmiljöutbildning som medarbetare inom dessa personalkategorier kommer att genomgå.

Sedan hösten 2016 använder sig Riksteatern av ”IA”, ett digitalt informationssystem för arbetsmiljö, från AFA Försäkring. IA-systemet har en applikation för skydds- ronds-, händelse- och tillbudsrapportering som innebär att Riksteatern kan återkoppla till såväl externa lokalhållare, hotell, arrangörer som till rapporterande medarbetare. IA-systemet bidrar också till en tydligare dokumentationsstruktur.

I september 2017 beslutade ledningsgruppen om tydligare och mer strukturerad utvärdering och uppföljning av verksamheten.⁵⁵ Detta gäller även turnéverksamheten. Denna utvärdering och uppföljning har ännu inte hunnit införas i verksamheten.

Riksteatern har införskaffat ett nytt verktyg för medarbetarundersökningar med hjälp av enkäter. Enkäterna kan besvaras digitalt, även via mobiltelefon. Detta gör det lättare att nå den personal som är på turné. Verktyget kommer att börja användas vid nästa medarbetarundersökning under slutet av 2017.

4.6.5 Med anledning av #tystnadtagning

Riksteatern menar att organisationen stod tämligen väl rustad att hantera frågor som kom upp med anledning av uppropan i november 2017 under rubrikerna #tystnadtagning och #metoo. Uppropan synliggör sexuella trakasserier och övergrepp som kvinnliga skådespelare inom teater- och filmbranschen har utsatts för.

⁵⁴ Riksteaterns riktlinjer för hantering av kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering, framtagen juni 2017.

⁵⁵ Protokoll Riksteaterns ledningsgrupp 2017-09-05, och Riksteaterns förslag på riktlinjer och stöd för uppföljnings- och utvärderingsarbete inom Riksteatern, beslutad av ledningsgruppen september 2017.

Riksteaterns ledning menar att deras systematiska arbetsmiljöarbete under de senaste fyra åren har bidragit till att rusta organisationen (se även avsnitt 4.7.1). Det handlar bland annat om att detta arbete har skapat former för delaktighet och samverkan i det dagliga arbetet. Sedan 2016 har ett viktigt styrdokument i arbetet varit Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald, en strategi som lett till att arbetsprocesser och policydokument har uppdaterats.

Med anledning av #metoo samlades all personal den 8 november, innan #tystnadstagning var känd, och pratade om att det kunde förekomma liknande händelser vid Riksteatern. Senare samma dag tillkännagavs #tystnadstagning.

Dagen därpå kallades verkställande direktören till kulturministern. Verkställande direktör inledde dagen med att träffa alla chefer och beskrev då läget. Cheferna på Riksteatern använde denna dag till att tala om #tystnadstagning, hur de uppfattade situationen på Riksteatern och vilken roll cheferna hade i detta. Ett extra styrelsemöte hölls den 13 november och dagen efter hölls ett stormöte för all personal. Stormötet innehöll bland annat gruppsamtal i små grupper, där synpunkter fördes fram om hur problemen ser ut, vad Riksteatern har gjort och kan göra bättre. Riksteatern har beslutat att ha bemötande och trakasserier som en stående punkt på ledningsgruppens dagordning en tid framöver.

4.7 Mycket har blivit bättre men arbetsbelastningen är hög

Riksteaterns personalarbete har på flera punkter stärkts under de senaste fyra åren vilket förbättrat både stämningen och samverkansklimatet. Men det finns fortfarande ett visst missnöje med exempelvis arbetsbelastningen.

4.7.1 Personalarbetet har förstärkts

Under de senaste fyra åren har personalavdelningen arbetat för att utveckla arbetet rörande delaktighet, samverkan och arbetsmiljö. Riksteaterns personalarbete följer nu en strukturerad årsplanering som är kopplad till verksamhetsplaneringsprocessen. Avdelningarnas aktivitetsplaner ska användas för att formulera individuella mål och individuell kompetensutvecklingsplan i utvecklingssamtalen. Även tidigare genomfördes utvecklingssamtal, men inte lika strukturerat och inte med en lika tydlig koppling till verksamhetsplanen, vilket enligt Riksteatern gjorde det svårt att sätta relevanta individuella mål.

Riksteatern arbetar systematiskt med arbetsmiljö. Det finns en arbetsmiljöpolicy och policyer om rehabilitering, alkohol och droger samt brandskydd. Det finns också riktlinjer för att hantera kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.⁵⁶ Riksteatern genomför också regelbundna arbetsmiljöronder för att säkerställa den

⁵⁶ Riksteaterns riktlinjer för hantering av kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering, framtagen juni 2017.

fysiska arbetsmiljön. Riksteatern arbetar med att följa upp och utvärdera utvecklings- och lönesamtal med hjälp av en enkel enkät. De genomför också medarbetarundersökningar.

4.7.2 Stämningen och samverkansklimatet har förbättrats

Av våra intervjuer framgår att personal och ledning har ett mycket stort engagemang för både sina arbetsuppgifter och för Riksteaterns uppdrag. Många är stolta över att arbeta i en folkrörelse och brinner för uppdraget att föra ut scenkonst av hög kvalitet i hela landet. Medarbetarna är lojala både mot Hallunda och folkrörelsen och de talar om medlemmarna som Riksteaterns ägare.

Från en tidigare period med många omorganisationer, stort missnöje hos personalen och ett ansträngt klimat mellan arbetsgivaren och fackförbunden har den nya ledningen vänt trenden. Genomgående under våra intervjuer påtalas att stämningen på arbetsplatsen är bättre i dag, och det upplevs också vara högre i tak än för några år sedan. Intervjuerna beskriver en öppen kultur och där många upplever att de är delaktiga i planeringen av verksamheten. Många upplever också att den verkställande direktören har en öppen attityd till förbättringsförslag.

Riksteatern gör medarbetarundersökningar om trivsel och arbetsklimat. Den senaste gjordes 2015.⁵⁷ Resultatet förbättrades för alla de fyra områden som undersöktes jämfört med 2012 – arbetsklimat, ledarskap, engagemang och attraktiv arbetsgivare. Undersökningen visade på en stor förbättring när det kommer till hur Riksteatern leds. Över 80 procent angav att de upplever att arbetet på Riksteatern är meningsfullt och inspirerande och 76 procent svarade att de kan påverka sin arbetssituation.

Enligt den lokala föreningen för Teaterförbundet Avdelning 15 finns i dag ett samverkansklimat med ledningen som innebär dialog, ökad delaktighet, högre förtroende och en gemensam syn på vilka behov som finns.⁵⁸ Sedan mitten av 2014 finns en central samverkansgrupp som består av verkställande direktör, personalchef, personalspecialist, två representanter från Teaterförbundet Avdelning 15, huvudskyddsombud och avdelningschef som adjungeras beroende på ärende. Sedan 2014 finns också ett fungerande samverkansavtal. Under hösten 2017 pågår en uppdatering av samverkansavtalet som ska vara klar till årsskiftet 2017–2018. Det finns enligt Teaterförbundet Avdelning 15 också goda möjligheter att arbeta fackligt på arbetsplatsen.

De frågor som den centrala samverkansgruppen behandlar är arbetsmiljö och övriga samverkansfrågor som gäller mer än en avdelning. Dessutom lyfts frågor där lokal

⁵⁷ Riksteatern (2015) *Medarbetarundersökning – Från frågor till förändring*.

⁵⁸ Även Akademikerförbundet finns representerat på Riksteatern men har avböjt intervju på grund av hög arbetsbelastning. Majoriteten av de anställda är anslutna till Teaterförbundet.

samverkan inte har kunnat avslutas i enighet. Det finns även en separat samverkansgrupp för frågor som hanterar samarbeten mellan Riksteatern och andra teatrar. Denna grupp behandlar frågor om vilket avtal som ska gälla för personalen som ofta är anställda av olika arbetsgivare. Detta har tidigare varit krävande att hantera i varje enskild produktion, men underlättas nu genom detta arbetssätt.

4.7.3 Ett visst missnöje kvarstår

Även om arbetsmiljön har förbättrats och samarbetsklimatet beskrivs som gott finns det enheter och grupper som inte är helt nöjda med sin arbetssituation (se även avsnitt 4.2.3). Dessa grupper uppfattar att de befinner sig vid sidan av och hamnar i skymundan. De upplever att ledningen och andra delar av verksamheten inte förstår deras behov. Det finns också ett missnöje hos flera personalgrupper om att deras kompetens inte tas tillvara. Många medarbetare efterfrågar också fler forum för erfarenhetsutbyte.

I undersökningen 2015 angav 30 procent av cheferna och 17 procent av medarbetarna att de upplever negativa konflikter inom sin arbetsgrupp. Medarbetarundersökningen tar upp att de interna konflikterna inom teater och dans påverkar resten av arbetsklimatet på Riksteatern.

Alla medarbetare får inte heller utvecklingssamtal. År 2017 svarade 11 procent att de inte hade haft utvecklingssamtal (svarsfrekvensen på enkäten var 79 procent).⁵⁹ Motsvarande siffra 2016 var 24 procent (svarsfrekvensen var 72 procent).⁶⁰ Det har alltså blivit bättre även om det framkommer i våra intervjuer att det finns anställda som inte har haft utvecklingssamtal på flera år.

4.7.4 *The show must go on*-kulturen skapar sjuknärvaro

Majoriteten av de intervjuade på Riksteatern anser att det främsta arbetsmiljöproblemet är det höga arbetstempot och den höga arbetsbelastningen. I medarbetarundersökningen 2015 svarade endast 35 procent att de är fria från stress som negativt påverkar deras arbete. I den senaste utvärderingen av lönesamtalet hösten 2017 ställdes frågan ”Hinner du utföra dina arbetsuppgifter på den fastställda arbetstiden?” 58 procent svarade ja på frågan (svarsfrekvens 79 procent).

Flera av de intervjuade anser att de lugnare perioderna minskat och att de tidigare höga arbetstopparna nu är ett konstant arbetstempo. En förklaring som nämns är att Riksteatern sedan 2015 arbetar i längre säljcyklar vilket innebär att delar av personalen arbetar med flera produktioner samtidigt. Medarbetarna är mycket lojala mot folkrörelsen och produktionerna och det finns en *the show must go on*-kultur. Sjukskrivningstalet var 4,85 procent under 2015 och 4,32 procent under 2016.

⁵⁹ Riksteaterns sammanställning av utvecklingssamtalsenkäten för 2017.

⁶⁰ Riksteaterns sammanställning av utvecklingssamtalsenkäten för 2016.

Teaterförbundet Avdelning 15 och huvudskyddsombudet menar att det höga tempot gör att det inte finns några marginaler för att vara sjuk eller vara hemma för vård av barn. Det gör att sjuknärvaron istället blir ett problem för Riksteatern. Extra utsatta är den personal som arbetar i produktioner och den administrativa personal som har förtroendearbetstid. Medarbetare på turné kan dessutom vara extra utsatta eftersom det normalt inte finns någon ställföreträdande reservfunktion som snabbt kan ersätta en person som är sjuk. Det innebär att föreställningen blir inställd om en person sjukanmäler sig.

4.8 Nya vägar till mångfald men arbete återstår

Riksteatern hanterar ett stort antal anställningar per år. Enhetscheferna rekryterar i samarbete med personalavdelningen. Detta gäller däremot inte i produktionerna. Här rekryterar producenten eller den konstnärliga ledaren utifrån rådande avtal med teaterförbundet.

Riksteatern arbetar med en kompetensbaserad rekryteringsmetod för att hitta rätt kompetens. Detta är en metod inom rekrytering som ska bidra till att fokusera tydligare på de specifika kompetenser en tjänst kräver och de motsvarande kompetenser som de ansökande har. Dock gäller inte denna rekryteringsmetod för den konstnärliga verksamheten. Den kompetensbaserade rekryteringsmetoden ska ge ett bredare underlag och ge ökad mångfald i kompetensförsörjningen, men Riksteatern har ännu inte lyckats med detta i tillräcklig utsträckning, enligt både ledning och fackförbund.

I våra intervjuer framkommer olika åsikter om hur väl Riksteatern lyckas rekrytera med större mångfald. Vissa menar att Riksteatern är bra på att sätta upp produktioner med mångfald på scenen och anser att Riksteatern också har större möjligheter än de mindre teatrarna att få mångfald på scenen. Exempelvis satte Riksteatern 2016 upp produktionen *En druva i solen* som nästan helt består av en afrosvensk ensemble.⁶¹

Ett exempel på rekryteringsarbete som ska bidra till en ökad mångfald är Riksteaterns residensverksamhet. Det är ett treårigt projekt som startade 2016, där unga och oprövade konstnärer får arbeta med sina berättelser och testa sina idéer. Riksteatern upplåter kontorsplats, repetitionssalar och annan support till unga scenkonstnärer för att de ska utforska och utveckla sitt konstnärskap. Riksteatern anser att de har skapat en alternativ rekryteringsprocess som ger bättre förutsättningar att öka mångfalden på och bakom scenen. Residens 2017 gick exempelvis till Fanna Ndown Norrby som startade instagramkontot Svart kvinna som därefter publicerats i bokform och som nu ska utvecklas till en teaterproduktion, Jacqueline "Mapei"

⁶¹ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016. Bilaga A 2.

Cummings som ska utveckla sin musikaliska monolog Råttkungen och Förenade Förorter som arrangerar Förorts-SM i spoken word.⁶²

Riksteatern har också arbetat med att ta fram nya annonsunderlag till rekryteringar inom teknik- och ateljéavdelningen för att öka mångfalden bakom scenen genom att få fler att söka sig till Riksteatern.⁶³ Riksteatern har också tillsammans med andra i den tekniska delen av scenkonstbranschen arbetat för att få till stånd en Yrkeshögskoleutbildning för teater-, event-, och scentekniker. Sedan augusti 2017 finns en utbildning i Göteborg och nu arbetar man för att ytterligare en ska starta i Stockholm 2018. Riksteatern bedömer att en sådan utbildning är ett sätt att förbättra mångfalden bakom scen på längre sikt.

Även om Riksteatern inte har lyckats rekrytera så mycket mångfald som de har önskat är både ledning och fackförbund överens om att de har kommit en bit på väg. Det finns en strategi som både ledningen och personalen arbetar med. Men alla är också överens om att Riksteatern fortfarande har ett stort arbete framför sig för att öka mångfalden ytterligare både på och bakom scenen. Flera av de intervjuade har fört fram att detta bland annat kan ske genom fler öppna auditions.

4.9 Brett uppdrag med många olika typer av kompetenser

Riksteatern har ett brett uppdrag och verksamheten kräver många olika slags kompetenser. Det finns 51 yrkeskategorier på Riksteatern. Vissa yrkeskategorier kräver akademisk utbildning, andra gesällbrev eller certifiering. Några av hantverksyrkena och de tekniska yrkena kräver regelbundna utbildningar för att personalen ska upprätthålla sina kompetenser eller behörigheter.

Riksteatern har ingen kompetensförsörjningsplan, men under 2017 och 2018 pågår ett arbete med att ta fram funktionsbeskrivningar med en kompetensprofil för alla Riksteaterns tjänster. Dessa beskrivningar ska visa vilka kompetenser, kunskaper och erfarenheter som behövs för respektive tjänst och användas vid både utbildning och rekrytering. Detta stödjer Riksteaterns arbete med att rekrytera utifrån en kompetensbaserad rekryteringsmetod för att hitta rätt kompetens.

Riksteatern har en kompetensplan för åren 2017–2019, som revideras varje år i anslutning till arbetet med verksamhetsplanen. Kompetensplanen innehåller aktiviteter för kompetensutveckling som ska bidra till att Riksteatern uppnår sina verksamhetsmål. Kompetensplanen innehåller fyra prioriterade kompetensområden: omvärld, jämlikhet och mångfald, arrangemang samt miljö och hållbarhet.⁶⁴ Planen

⁶² Riksteatern, *Riksteaterns Teaterresidens*. <http://www.riksteatern.se/residens>, hämtad 2017-10-03.

⁶³ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016, s. 18.

⁶⁴ Riksteaterns kompetensplan 2017–2019.

redogör för vad Riksteatern planerar för aktiviteter under perioden när det gäller exempelvis utbildningar och seminarier. Medarbetarna är dock högt arbetsbelastade, vilket leder till att personalen inte alltid har tid att gå på utbildningar eller seminarier.

Beslut om individuell och yrkesspecifik kompetensutveckling diskuteras i utvecklingssamtalet och den närmaste chefen beslutar om kompetensutvecklingen. I uppföljningen av utvecklingssamtalen från både 2016 och 2017 angav 58 procent av medarbetarna att de fått en plan för deras individuella kompetensutveckling.⁶⁵ Våra intervjuer visar också att kompetensutvecklingen varierar mellan olika yrkesgrupper. Det finns exempelvis tekniker- och hantverksyrken som kräver regelbundna utbildningar för att medarbetaren ska upprätthålla sin kompetens eller behörighet. Dessa medarbetare genomgår också regelbundet sina kurser. Men det finns också flera personalgrupper som anser att de får kompetensutveckling alltför sällan. I den senaste utvärderingen av lönesamtalet från hösten 2017 ansåg 61 procent att de fick den kompetensutveckling de behövde för att kunna utföra sina arbetsuppgifter. Omkring 18 procent svarade nej på frågan (svarsfrekvensen var 79 procent).

⁶⁵ Riksteaterns sammanställning av utvecklingssamtalsenkäten för 2016–2017.

5 Verksamhet och resultat

I detta kapitel analyserar vi Riksteaterns resultat och hur föreningen följer upp och redovisar resultaten. Till grund för vår redovisning ligger bland annat Riksteaterns resultatredovisningar under perioden 2012–2016 och interna intressenters perspektiv. Efter våra sammanfattande iakttagelser redogör vi för Riksteaterns arbete med mål och resultat.

5.1 Sammanfattande iakttagelser

Riksteatern arbetar med alla delar i regeringens riktlinjer och redovisar också arbetet kopplat till riktlinjerna. Resultatutvecklingen i termer av antalet produktioner, föreställningar och besökare har varierat under den senaste femårsperioden och det syns få tydliga trender över tid. Det behövs en djupare analys i flera olika delar för att bedöma utvecklingen. Ökat fokus på den konstnärliga kvaliteten, det nya expertuppdraget och dansuppdraget har gett avtryck i verksamheten, men det är svårt att bedöma resultatet.

Riksteatern är bra på att bryta ner övergripande mål till konkreta och mätbara mål

Som vi redan konstaterat har Riksteatern många mål på alla nivåer att förhålla sig till. Men det finns en ambition internt att minska antalet mål. Riksteaterns ledning har lyckats väl med att bryta ner de övergripande målen i mer konkreta och mätbara mål. Det är dock inte alltid som de konkreta målen mäter måluppfyllelsen. Det saknas också interna mål för vissa delar av regeringens riktlinjer, till exempel för verksamheten vid Tyst Teater och för området kultur och demokrati.

Otydliga avgränsningar och avsaknad av analys i resultatredovisningen

Riksteatern har en omfattande resultatredovisning och redovisar insatser på alla områdena i riktlinjerna. Men det är otydligt vilka avgränsningar som gjorts och hur olika faktorer mäts. Exempelvis förekommer överlappningar mellan olika publik-siffror. Det saknas också analyser av måluppfyllelse och kostnadsutveckling. Redovisningen kopplar inte heller ihop verksamhet och ekonomi. Vi uppfattar ändå att ledningen är medveten om att uppföljningen och redovisningen behöver förbättras.

Ökning av antalet egna produktioner men en liten minskning av det totala antalet

På senare år har Riksteatern satsat på den konstnärliga verksamheten vilket märks i att antalet egna produktioner har ökat. Men det totala antalet produktioner (egna och i samarbete med andra) har minskat något de senaste fem åren.

Föreningarna är överlag nöjda med produktionerna och deras kvalitet. Men de tycker också att de är för dyra, att de inte alltid får de föreställningar de vill ha och att de är för teknikkrävande.

Fördelningen av statsbidraget över landet är något ojämn och det är samma regioner som får mest respektive minst andel av statsbidraget år efter år. Det beror på att arrangörernas verksamhet är ganska stabil över tid.

Publikutvecklingen är jämförbar med andra nationella scenkonstinstitutioner

Publiksiffrorna är den uppföljning som Kulturdepartementet enligt Riksteatern lägger mest fokus på och Riksteatern har under de senaste åren haft ett särskilt uppdrag att redovisa publikutvecklingen. Riksteatern kommenterar vissa förändringar i sin redovisning, men det saknas en analys av den långsiktiga utvecklingen. Antalet besökare till Riksteaterns produktioner och projekt för turné har ökat något under den senaste femårsperioden. Besökarantalet har ökat trots satsningarna på att nå nya målgrupper och dansuppdraget som båda kan förväntas ge minskade publiksiffror i ett kortare perspektiv.

Trots att det inte finns någon scenkonstaktör helt jämförbar med Riksteatern ser vi att trenden för Riksteaterns produktioner liknar trenden för några av de andra stora nationella scenkonstinstitutionerna.

Arrangörskapet kan utvecklas vidare genom mer strategiskt arbete

Antalet riksteaterföreningar är stabilt över tid men antalet arrangemang har minskat något de senaste två åren. Föreningarna är sinsemellan väldigt olika och har olika förutsättningar. Stödet till föreningarna kan därmed behöva anpassas efter olika behov. Ett första steg till ett mer strategiskt arbete är de teman som Riksteatern valt att arbeta med under perioden 2017–2019.

Riksteaterns nya uppdrag har gett avtryck i verksamheten

Vårt intryck är att Riksteatern har varit aktiva och drivande både innan de fått nya uppdrag och efter att de har fått dem. Riksteatern har genomfört en rad insatser inom de nya uppdragen och antalet produktioner, föreställningar och publik har ökat inom danskonsten. När det gäller expertuppdraget är Riksteaterns roll fortfarande något otydlig. Samtidigt är behovet av Riksteaterns expertkunskap stort, framför allt ute i landet. Men det är svårt att bedöma resultaten av expertuppdraget.

Utmaning att åstadkomma mångfald framför scenen

Riksteatern har prioriterat att arbeta med jämlikhets- och mångfaldsfrågor och det pågår ett arbete med att införa jämlikhetsstrategin i hela organisationen. Medvetenheten om detta arbete är stor hos medarbetarna på nationell nivå. Men det är för tidigt att säga vilket resultat som arbetet kommer leda till. Enligt Riksteatern är det enklare att åstadkomma mångfald på scenen än bakom och framför allt framför scenen, i publiken. Men Riksteatern har tagit initiativ till att samarbeta med Myndigheten för kulturanalys för att utveckla arbetet med uppföljning och analys inom området.

5.2 Vad är resultat för Riksteatern?

I kapitel 4 beskriver vi Riksteaterns verksamhetsplaneringsprocess. I detta kapitel går vi närmare in på operationaliseringen av målen, resultatredovisningen och resultaten. Men först börjar vi med att diskutera vad ett resultat är för Riksteatern.

Oftast brukar man skilja mellan två typer av resultat när det gäller myndigheters verksamhet: prestationer och effekter. Med prestationer menas de tjänster eller produkter som organisationen åstadkommer för att uppfylla sitt uppdrag. Prestationerna kan sedan delas in i internprestationer och slutprestationer. Det första är aktiviteter inom en organisation och det andra rör de prestationer som lämnar organisationen och når mottagare i samhället. För scenkonstverksamhet är den publika verksamheten i form av föreställningar och interaktiva projekt centrala slutprestationer. Vanliga indikatorer för sådana resultat är antalet besökare till föreställningarna och publikens upplevelse.

Med effekter menas förändringar eller tillstånd i samhället som blir en följd av organisationens insatser och som annars inte skulle ha inträffat. För Riksteatern kan det handla om att ge invånare möjlighet att ta del av olika perspektiv och värderingar genom scenkonstproduktionerna, att skapa engagemang i civilsamhället genom riksteaterföreningarna och att nå nya målgrupper.⁶⁶

Som Statskontoret konstaterat i samband med tidigare myndighetsanalyser inom kulturområdet är det svårt att utvärdera kulturverksamheter med utgångspunkt i de kulturpolitiska målen. Det beror på att dessa mål liknar visioner och därför är svåra att omvandla i kvalitativa och kvantitativa termer. Det kan även vara svårt att hitta relevanta mått på kvalitet på kulturområdet, till exempel när det gäller konstnärlig kvalitet och förnyelse.

I vår analys av Riksteatern kommer vi främst att fokusera på föreningens slutprestationer. Vi kommer inte att bedöma kvaliteten på prestationerna, till exempel i vilken utsträckning Riksteaterns produktioner håller en konstnärlig kvalitet eller är samhälleligt relevanta. Men vi kommer i den mån vi har underlag redovisa hur andra ser på kvaliteten i Riksteaterns verksamhet. Främst fokuserar vi på hur resultaten redovisas och hur de svarar mot regeringens riktlinjer för verksamheten.

5.3 Operationalisering av målen och hur de mäts

Som vi beskrev i kapitel 2 bryter Riksteaterns styrelse ner kongressens övergripande mål tillsammans med regeringens riktlinjer i så kallade inriktningsmål. Dessa mål

⁶⁶ Enligt den senaste kulturpropositionen är en viktig målsättning att det ska finnas god tillgång till kultur av hög kvalitet i alla delar av landet (prop. 2009/10:3, s. 21).

läggs fast i Riksteaterns verksamhetsinriktning som styr Riksteaterns nationella verksamhet.⁶⁷

Styrelsen och ledningsgruppen arbetar utifrån regeringens riktlinjer och kongressens vision och övergripande mål. De flesta som vi har intervjuat som arbetar i Hallunda känner också väl till verksamhetsinriktningen och verksamhetsplanen. Men dessa kunskaper varierar en del beroende på var i organisationen intervjupersonen befinner sig. En återkommande synpunkt i intervjuerna är att det finns för många mål att förhålla sig till. Flera, även i ledningen, lyfter särskilt att inriktningsmålen är för många.

Totalt har styrelsen formulerat 27 inriktningsmål för 2017. Riksteaterns ledning har formulerat resultatmål för de flesta av dessa inriktningsmål, men inte för alla. För de övergripande inriktningsmålen har resultatmål till exempel formulerats för 2 av 5 mål.

Resultatmålen är i de flesta fall konkretiserade och formulerade som mätbara mål. Det är viktigt att bryta ned regeringens och kongressens mål till konkreta aktiviteter att styra verksamheten mot, men det är svårt. När Statskontoret genomför myndighetsanalyser är otydliga och icke mätbara mål en återkommande brist.⁶⁸ De analyser som Statskontoret har gjort av olika kulturinstitutioner visar att det ofta saknas mätbara mål för verksamheterna. Men Riksteatern har alltså i de flesta fall lyckats formulera konkreta och mätbara resultatmål.

Det varierar dock hur tydligt kopplade de mätbara målen är till målpuppfyllelsen av inriktningsmålen. När det gäller målet om att vara en förebild i hur man arbetar med miljö och hållbarhet fokuserar resultatmålen exempelvis mer på att det finns planer och mål snarare än på resultaten av arbetet. Exempel på resultatmål för miljöarbetet är att alla avdelningar ska ha en miljöplan 2017 och att Riksteatern ska ha infört en miljöredovisning till verksamhetsberättelsen 2018.⁶⁹

För flera av perspektiven finns betydligt fler resultatmål än inriktningsmål. Det gäller till exempel för scenkonst, engagemang och de stödjande perspektiven. Riksteaterns ledningsgrupp har under oktober 2017 påbörjat arbetet med att ta fram en verksamhetsplan för 2018–2020. En utgångspunkt för det arbetet är att minska och renodla resultatmålen.⁷⁰

⁶⁷ *På väg mot 2020. Riksteaterns verksamhetsinriktning. Scenkonst, engagemang och kunskapande.* Fastställd av Riksteaterns styrelse 2016-09-18.

⁶⁸ Se exempelvis Statskontoret (2013) *Stärk Kedjan! Erfarenheter från tjugo analyser av statlig styrning och organisering.*

⁶⁹ Riksteaterns verksamhetsplan 2017–2019.

⁷⁰ Protokoll från Riksteaterns ledningsgrupp 2017-10-31.

Tabell 5.1 Exempel på inriktningsmål och resultatmål 2017

Inriktningsmål	Resultatmål
Perspektiv: Scenkonst	
Riksteatern ska verka för att förbättra tillgänglighet till scenkonst, bland annat att genom ny teknik.	<ul style="list-style-type: none"> - År 2017 når den nationella scenkonstproduktionen för turné 285 000 publik/deltagare per år (år 2015, 285 000).¹⁾ År 2018 och 2019 ökar publiken med 5 procent årligen. - Riksteatern provar under 2017–2019 minst tre nya konstnärliga arbetssätt per år för att skapa förutsättningar för nya publika möten. - 2018 säkras tillgängligheten till minst två produktioner med hjälp av medtagna hörslingor, syntolkar eller liknande. - 2018 tillgängliggör minst två produktioner för personer med annan språklig bakgrund än den som är utgångspunkten för produktionen. - 2017 ska alla produktioner där vi turnerar med egen gradäng vara tillgängliga för rullstolsburna.
Riksteatern som helhet ska samverka med skolor och kommuner för mer barn- och ungdomsverksamhet på lokal nivå	<ul style="list-style-type: none"> - 2018 ska minst 25 000 barn och unga (0–18 år) besöka en Riksteaterproduktion i skolan.
Stödjande perspektiv: Ekonomi och resurser	
Mer scenkonst och publika möten för pengarna	<ul style="list-style-type: none"> - Riksteaterns intäkter (exkl. anslag) ska öka med 7 procent till 2020 (basår 2017). - 2019 ska minst 6 av Riksteaterns scenkonstproduktioner framföras minst 30 gånger. - 2018 ska Riksteaterns utfall inte avvika mer än 1 procent från fastställda prognoser.

1) Siffran avser publik för egna produktioner, exklusive Södra Teatern.

Källa: Riksteaterns verksamhetsplan 2017–2019.

5.3.1 Kopplingen mellan Riksteaterns mål och regeringens riktlinjer

I regeringens riktlinjer finns åtta områden som innehåller formuleringar som kan beskrivas som mål. Statskontoret kan konstatera att Riksteatern genomför insatser inom alla dessa områden. Riksteatern har formulerat inriktnings- och resultatmål som kan kopplas till sex av områdena i regeringens riktlinjer.

Många av målen i regeringens riktlinjer är svåra att operationalisera på ett sätt som gör dem mätbara. Riksteatern har ändå lyckats formulerat mätbara mål för flera av målen.

De områden i regeringens riktlinjer där vi bedömer att det saknas interna mål är *Tyst Teater* och *kultur och demokrati*. Men för kultur och demokrati finns det några interna mål med huvudfokus på andra områden som sannolikt även kan bidra till att till exempel vidareutveckla scenkonstens betydelse för delaktighet och öppen demokratisk dialog. Samtidigt är detta det mål som troligen är svårast att mäta. Framför allt är det nästan omöjligt att isolera effekterna av Riksteaterns insatser. Det är därför inte så konstigt att det saknas interna mål som kan kopplas till regeringens riktlinjer om kultur och demokrati.

Däremot tycker vi att det är anmärkningsvärt att det helt saknas interna mål för Tyst Teater. Medarbetarna inom Tyst Teater upplever också att verksamheten inte är prioriterad (se även avsnitt 4.2.5). Att det saknas interna mål för verksamheten kan vara en bidragande orsak.

5.4 Redovisning

Riksteatern redovisar sin verksamhet i en resultatredovisning, en årsredovisning och en verksamhetsberättelse. Riksteatern redovisar det regionala arbetet till Statens kulturråd i en enkät vartannat år.

Riksteatern följer också upp kongressens beslut varje år. Denna uppföljning har ingenting med regeringens riktlinjer att göra utan informerar om vilka aktiviteter Riksteatern genomfört som kan bidra till att nå målen i kongressbesluten. Vi har inte analyserat denna uppföljning eftersom den inte gäller regeringens riktlinjer.

5.4.1 Resultatredovisning till regeringen

I riktlinjerna för statsbidraget anger regeringen särskilda krav på hur verksamheten ska följas upp, utöver de krav som gäller för Riksteatern som en större förening.⁷¹

Riksteatern ska redovisa och kommentera verksamhetens resultat i förhållande till riktlinjerna. Redovisningen ska visa hur verksamhetens prestationer utvecklas när det gäller kvalitet, volym, intäkter och kostnader. Det finns också krav på att Riksteatern särskilt ska redovisa resultat för olika delar av verksamheten, andra intäkter, lokalkostnader och uppnådda resultat av samverkan med andra aktörer. Resultatredovisningen ska lämnas till Kulturdepartementet senast den 22 februari. Det är styrelsen som beslutar om resultatredovisningen.

Kulturdepartementet har fört fram att de anser att Riksteaterns resultatredovisning är svår att överblicka och att det framför allt är otydligt vilka insatser och resultat som beror på Riksteaterns egen verksamhet och vad som sker i samverkan med andra.

⁷¹ Enligt bokföringslagen (1999:1078) och årsredovisningslagen (1995:1554) är en större ideell förening såsom Riksteatern skyldig att upprätta en årsredovisning. Årsredovisningen ska innehålla en förvaltningsberättelse, resultaträkning, balansräkning, noter och en finansieringsanalys.

Enligt Riksteatern har det varit en ständig diskussion med departementet om hur Riksteatern redovisar resultat av verksamheten. De är medvetna om att Riksteatern inte har lyckats göra redovisningen tillräckligt tydlig för tjänstemännen.

Sedan 2015 har regeringen i riktlinjerna angett (som ett särskilt uppdrag) att Riksteatern ska rapportera antalet besökare till olika verksamheter och hur publiken fördelar sig mellan olika typer av arrangemang, mellan egna produktioner och produktioner som sker i samverkan med andra.⁷² Motsvarande krav ställs inte på till exempel Kungliga Dramatiska teatern eller Kungliga Operan.

Riksteaterns resultatredovisningar har under de senaste åren sett relativt likartade ut. De inleds med en redovisning av verksamheten och därefter följer en omfattande redovisning av samtliga scenkonstproduktioner (bilaga A). I övriga bilagor redovisas ekonomin (bilaga B), publikstatistik (bilaga C) och redovisning av alla riksteaterorganisationer, ändamålsanslutna organisationer och scenkonstproducenter engagerade av Riksteaterföreningar (bilaga D).

Resultatredovisningen ger inledningsvis en snabb överblick över olika nyckeltal som antal produktioner, antalet besök på Riksteaterns scenkonstproduktion i procent av befolkningen i respektive län och publikantal. I övrigt beskrivs vilka verksamheter Riksteatern har bedrivit under året. Denna redovisning följer helt och hållet rubrikerna i regeringens riktlinjer.

Riksteaterns resultatredovisning är relativt omfattande. Där finns mycket information om verksamhetens olika delar. Samtidigt är det inte helt tydligt vilka avgränsningar som gjorts för olika mått och vad siffrorna gäller. Exempelvis förekommer överlappningar mellan produktioner och arrangemang och det saknas totalsiffror för publikantal som rensans för dessa överlappningar.⁷³ Sådana rensningar har funnits i tidigare resultatredovisningar. Det framgår inte heller av redovisningen att siffrorna överlappar (se vidare avsnitt 5.5.2 om publikutveckling).

I resultatredovisningen gör Riksteatern inte heller en tillräcklig analys av målfyllnelsen för alla delar av verksamheten. Även om de i vissa fall nämner förklaringar till utvecklingen inom de olika områdena i regeringens riktlinjer saknas en tydlig analys av problem- och utvecklingsområden. Områden som har utvecklats negativt kommenteras ofta inte alls, medan öknings lyfts fram även i de fall de är tillfälliga. Riksteaterns resultatredovisning för 2016 identifierar ett ökat fokus på egna produktioner istället för samarbeten, men den innehåller ingen analys av att trenden i antalet totala produktioner varit negativ över flera år.

⁷² Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2017.

⁷³ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-09-19. *Bilaga 17A Hur publiksiffrorna mäts.*

Det saknas också en analys av kostnadsutvecklingen, och även mått eller beskrivningar som kopplar samman verksamhet och ekonomi. Exempelvis saknas resultatmått för produktionskostnaderna, vilket skulle kunna ge en tydligare bild av kostnadsutvecklingen.

5.4.2 Ytterligare en redovisning av resultat

Eftersom Riksteatern är en stor ideell förening är den skyldig att upprätta en årsredovisning.⁷⁴ Årsredovisningen är tillsammans med verksamhetsberättelsen även Riksteaterns redovisning till föreningen och medlemmarna.

Enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern lämna en av årsredovisning senast den 1 april. Publikisiffrorna som redovisas förändras inte mellan resultatredovisningen och årsredovisningen. Däremot innehåller den ekonomiska redovisningen som lämnas i februari preliminära siffror och kan därmed komma att förändras något i årsredovisningen. Revisorerna har bedömt att Riksteaterns årsredovisningar har upprättats i enlighet med årsredovisningslagen.

5.4.3 Koppling mellan mål och resultat

Det kan vara svårt att hitta relevanta mål som på ett ändamålsenligt sätt mäter resultat och måluppfyllelse. Våra intervjuer visar att det finns en stor medvetenhet hos ledningen om att Riksteatern behöver bli bättre på att följa upp verksamheten. Riksteatern har också tagit initiativ till ett samarbete med bland annat Myndigheten för kulturanalys om uppföljning av publikutvecklingen (se även avsnitt 5.5.5).

I resultatredovisningen för 2016 redovisar Riksteatern insatser inom samtliga områden i regeringens riktlinjer, men inte för alla delar inom respektive område. Inom scenkonstområdet är det exempelvis svårt att se vilka insatser som syftar till att nationellt och internationellt främja det svenska språket och dess utveckling.

5.5 Några resultat av verksamheten

I detta avsnitt redogör vi för ett urval av Riksteaterns resultat. Vi har valt att redovisa resultaten för Riksteaterns scenkonstproduktion, arbetet med publikutveckling, arrangörsutveckling, de nyare uppgifterna att främja danskonsten och att ha en expertroll inom scenkonstområdet samt jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Vi utgår från regeringens riktlinjer för 2016 och Riksteaterns redovisningar för 2012–2016 samt från underlag om produktioner för turné och Södra Teatern under perioden 2012–2016.

⁷⁴ Föreningar är skyldiga att upprätta en årsredovisning när den når upp till mer än ett av gränsvärdena (mer än 50 anställda i medeltal, mer än 40 miljoner kronor i redovisad balansomslutning, mer än 80 miljoner kronor i redovisad nettoomsättning) under vart och ett av de två senaste räkenskapsåren. 2 kap. 2 § och 6 kap. 1 § första stycket 6 och 7 bokföringslagen (1999:1078).

5.5.1 Scenkonstproduktionen är en betydande del av verksamheten

Enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern producera och turnera med scenkonst av hög kvalitet. Så långt det är möjligt ska Riksteatern göra detta i samverkan med andra. Riksteatern ska verka för att öka intresset för scenkonst hos barn och unga och i grupper som inte tidigare tagit del av scenkonst. Riksteatern ska också främja en scenkonst som når en så stor publik som möjligt.

En stor del av Riksteaterns resultatredovisning handlar om denna del av uppdraget, vilket är rimligt eftersom det är en betydande del av Riksteaterns verksamhet. Som framgår av Riksteaterns olika styrdokument och våra intervjuer ser Riksteatern detta som sitt huvuduppdrag.

I resultatredovisningen redovisar Riksteatern bland annat antalet produktioner, antalet föreställningar, antalet besökare och deltagare vid föreställningar och projekt. Produktionerna redovisas också uppdelat på teater, dans och interaktiva projekt samt för Cullbergbaletten, Södra Teatern och Tyst Teater och teckenspråkig scenkonst. Samtliga produktioner finns också uppräknade i resultatredovisningen. Riksteatern genomför också uppföljningar av varje föreställning som riksteaterföreningarna arrangerar.

Det är inte möjligt att utifrån resultatredovisningarna analysera Riksteaterns egna produktioner och samarbeten för turné helt separat från produktioner och samarbeten vid Södra Teatern på ett jämförbart sätt över tid. Det beror på att Riksteaterns rutiner för återrapportering till regeringen ändrades efter 2012. I det följande har vi därför delvis använt annat underlag som vi har fått från Riksteatern.⁷⁵

Riksteaterns egna produktioner ökar medan samarbeten med andra minskar

Under den förra verkställande direktören fokuserade Riksteatern mer på föreningsutveckling och mindre på egen scenkonstproduktion. Med den nuvarande verkställande direktören, tillsammans med teaterchefen och danschefen, har Riksteatern arbetat mer med egen scenkonstproduktion. Det avspeglas också i att antalet egna produktioner har ökat på senare år, medan antalet produktioner i samarbete med andra har minskat. Totalt har antalet produktioner och projekt för turné minskat med cirka 9 procent från 77 år 2012 till 70 år 2016. De har samtidigt ökat med cirka 15 procent från 2014 då antalet var 61 (tabell 5.2 och figur 5.1).

⁷⁵ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21. Uppgifterna i underlaget för 2014–2016 finns dock även i resultatredovisningen för 2016.

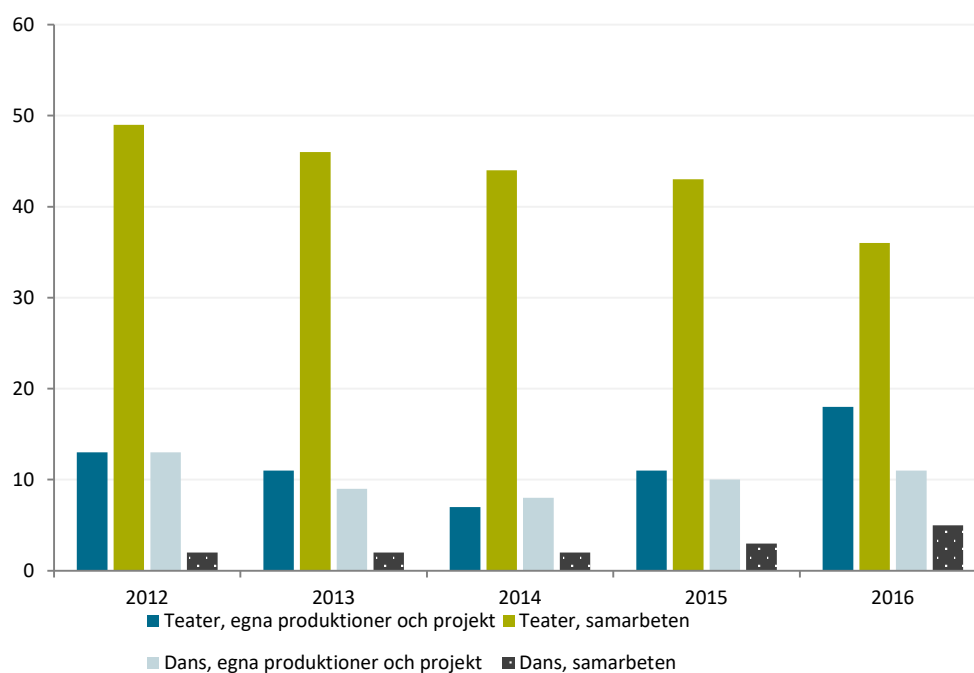
Tabell 5.2 Riksteaterns teater- och dansproduktioner samt projekt för turné 2012–2016 (antal)

	2012	2013	2014	2015	2016
Egna produktioner	26	20	15	21	29
Samarbeten	51	48	46	46	41
Totalt	77	68	61	67	70

Källa: Riksteatern (via e-post 2017-11-21).

Inom teatern har det skett en ökning av antalet egna produktioner, från 13 produktioner 2012 till 18 år 2016. Antalet samarbeten har minskat, från 49 samarbeten 2012 till 36 år 2016. Inom dans har de egna produktionerna varierat mellan 8 och 13 och antalet samarbeten har ökat från 2 produktioner år 2012 till 5 produktioner år 2016. Eftersom det är så få produktioner inom dans jämfört med teatern får enskilda produktioner stort genomslag (figur 5.1).

Figur 5.1 Riksteaterns teater- och dansproduktioner samt projekt för turné 2012–2016 (antal)



Källa: Riksteatern (via e-post 2017-11-21).

Men Riksteatern anser att antalet produktioner inte är ett bra sätt att mäta produktiviteten. Det beror på att omfattningen på produktionerna kan variera mycket och en enskild produktion kan spelas vid många tillfällen. Antalet föreställningar ökade med omkring 25 procent från 1 129 år 2012 till 1 406 år 2015. Mellan 2015 och 2016 har antalet föreställningar minskat med cirka 16 procent till 1 181 (tabell 5.3).

Tabell 5.3 Riksteaterns föreställningar och interaktiva projekt för turné 2012–2016 (antal)

	2012	2013	2014	2015	2016
Egna produktioner	304	290	177	426	410
Samarbeten	825	915	1 099	980	771
Totalt	1 129	1 205	1 276	1 406	1 181

Källa: Riksteatern (via e-post 2017-11-21).

Det saknas ett bra mått på kostnadsutvecklingen

Ett mått på kostnadsutvecklingen skulle kunna vara kostnad per produktion. Men det måttet ger endast begränsad information, eftersom olika turnéproduktioner har väldigt olika kostnader som beror på en rad olika faktorer (se även avsnitt 4.4.1). All turnéproduktion har en egen budget som följs upp kontinuerligt, men Riksteatern tar inte fram något genomsnitt. Det beror på att skillnaderna är så pass stora och därför inte anses vara relevanta. Tabell 5.4 ger exempel på en budget för en liten, en mellanstor och en stor produktion från 2016.

Tabell 5.4 Exempel på produktioner och budget 2016 (tkr)

Produktion	Budget
Svenska Amerika Linien	772 000
Mannen med rosa triangeln	2 760 000
En druva i solen	5 234 000

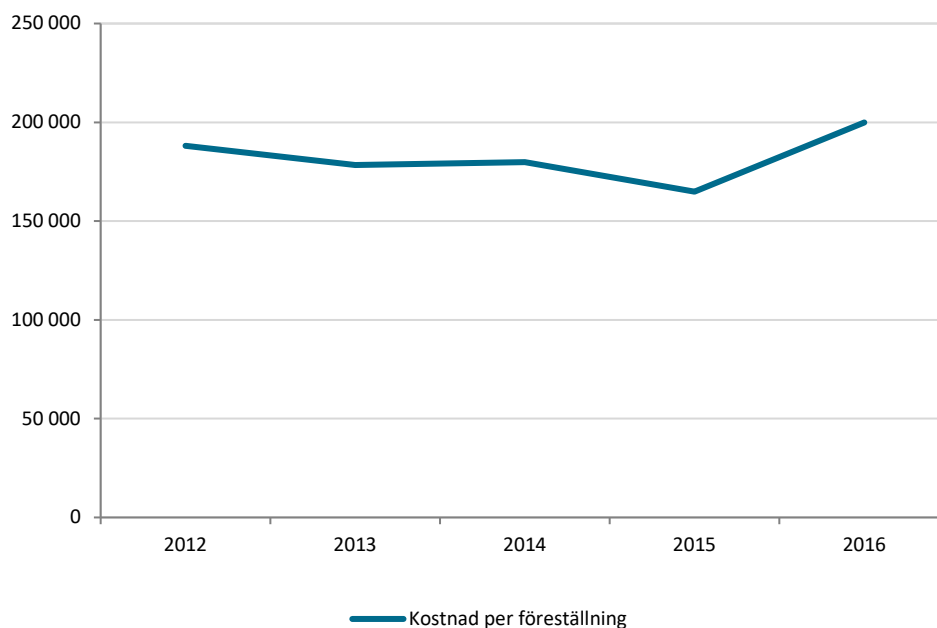
Källa: Riksteatern (via e-post 2017-11-29).

Kommentar: I budgetarna ingår inte gemensamma interna kostnader som fördelas per produktion. Det gäller exempelvis kostnader för försäljning, marknadsföring, projektledning och lokaler med mera.

Eftersom storleken på produktionerna varierar så mycket kan ett bättre mått på kostnadsutvecklingen vara kostnad per föreställning. Riksteatern kan till exempel under ett år göra 20 produktioner som visas totalt 1 000 gånger och nästa år 30 produktioner som visas 1 100 gånger. Kostnad per produktion ger då ett helt annat utfall än kostnad per föreställning.

Riksteaterns kostnader per föreställning minskade mellan 2012 och 2015. Men mellan 2015 och 2016 har kostnaderna per föreställning ökat från 164 900 kronor till 199 909 kronor (figur 5.2). Den totala ökningen under de senaste fem åren är cirka 6 procent.

Figur 5.2 Kostnad (av statsbidraget) per föreställning 2012–2016 (tkr)



Källa: Riksteaterns beräkningar (via e-post 2017-11-29).

Kommentar: Omfattar produktioner och projekt för turné. I kostnaderna ingår kostnad finansierad med statsbidrag för scenkonstverksamhet, Cullbergbalettensamt Tyst Teater och teckenspråkig scenkonst. I antalet produktioner ingår både egna produktioner och samarbeten. Observera att i scenkonstverksamhet ingår allt som inte räknas som overhead, det vill säga även kostnader som är kopplade till exempelvis expertuppdraget. I overhead ingår vd-stab, personalavdelningen och viss övergripande it-utveckling. Det är därmed inte alla medel som går till scenkonstproduktion.

Overheadkostnadernas andel av statsbidraget har både ökat och minskat

Riksteatern har ett inriktningsmål om mer scenkonst och publika möten för pengarna.⁷⁶ Målet innebär att overheadkostnaderna ska minska till förmån för scenkonstproduktionen. Under den senaste femårsperioden har overheadkostnaderna som andel av statsbidraget varierat mellan knappt 6 och drygt 9 procent. Utvecklingen över tid är inte helt entydig, men har minskat mellan 2015 och 2016 (tabell 5.5).

⁷⁶ Målet finns i Riksteaterns verksamhetsplan för 2017–2019.

Tabell 5.5 Overheadkostnader som andel av statsbidraget 2012–2016 (tkr)

	2012	2013	2014	2015	2016
Overheadkostnader	17 008	20 661	20 193	23 384	22 092
Totalt statsbidrag	253 354	256 029	260 121	259 357	261 727
Overhead som andel av totalt statsbidrag (procent)	6,71	8,07	7,76	9,02	8,44

Källa: Statskontorets beräkningar utifrån Riksteaterns resultatredovisningar för åren 2012–2016.

Kommentar: I totalkostnaderna ingår kostnad finansierad med statsbidrag för scenkonstverksamhet, Cullbergbaletten, Södra Teatern, Tyst Teater och teckenspråkig scenkonst samt overhead.

Föreningarna är överlag nöjda med Riksteaterns produktioner

Det är svårt att mäta kvalitet i konstnärlig verksamhet. Riksteatern mäter kvaliteten på sina produktioner genom uppföljningar riktade till de lokala teaterföreningarna efter varje föreställning. Dessa uppföljningar ingår inte i resultatredovisningen. I uppföljningen ingår frågor om hur föreningarna bedömer marknadsföringsmaterialet, om dekor och teknik varit anpassade till deras förutsättningar, hur de bedömer produktionens kvalitet och om föreställningen levde upp till deras och publikens förväntningar. Dessutom ställs frågan om hur stor arbetsinsats arrangemanget krävde (i arbetsdagar) och hur de bedömer det ekonomiska utfallet (i kronor).⁷⁷

Resultaten av mätningarna är goda. På de frågor där svaret anges i en skala från 1 till 7 varierar det totala medelvärdet för frågorna mellan 5,9 och 6,5 för produktionerna 2016.⁷⁸ Men svarsfrekvensen i undersökningarna är låg, endast 25 procent av riksteaterföreningarna besvarar frågorna efter föreställningarna. Riksteatern bedömer att de skulle kunna öka svarsfrekvensen om de arbetade mer med att påminna föreningarna.

De flesta som vi intervjuat på Riksteatern anser att den konstnärliga kvaliteten på produktionerna har ökat under de senaste åren som en följd av medvetna satsningar från ledningen. Detta bekräftas även av våra intervjuer med lokalföreningarna, målgrupper och vissa samverkanspartners.

I vår enkät svarar cirka 63 procent av riksteaterföreningarna att en fördel med Riksteaterns egna produktioner jämfört med produktioner från andra aktörer är att föreställningarna genomgående håller en hög kvalitet (se även avsnitt 5.5.3).

⁷⁷ Riksteaterns produktionsuppföljning 2016.

⁷⁸ Riksteaterns repertoaruppföljning 2016.

Den geografiska fördelningen av statsbidraget är stabil över tid

I resultatredovisningen redovisar Riksteatern antalet besök på produktioner och arrangemang som andel av befolkningen i respektive län (se vidare i avsnitt 5.5.2 om publikutveckling). Riksteatern redovisar också statsbidragets geografiska fördelning mellan länen och utlandet, både i kronor och som andel av statsbidraget.⁷⁹

Det län som får störst andel av statsbidraget är Stockholms län följt av Västra Götaland, Västerbotten och Skåne. De län som får minst andel av statsbidraget är Gotlands län, Uppsala och Jönköpings län. Även om fördelningen mellan länen varierar något år från år ligger samma län i topp respektive botten under den senaste femårsperioden.

Det finns ingen liknande redovisning för statsbidraget. Men det är de största länen som också får mest av statsbidraget. Stockholms län fick 2016 knappt 22 procent av statsbidraget, Västra Götaland knappt 12 procent och Västerbotten drygt 9 procent. Minst andel av statsbidraget fick Gotlands län med 0,6 procent, Jönköpings och Uppsala län med 1,2 procent vardera. Dessa skillnader är ganska stabila över tid eftersom arrangörernas verksamhet är relativt stabil.⁸⁰

5.5.2 Publikutvecklingen är svår att bedöma

Enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern tydligt redovisa antalet besökare till olika verksamheter. Det ska framgå hur många som besöker scenkonstföreställningarna respektive de andra typerna av arrangemang. Det bör också framgå hur publiken fördelar sig mellan Riksteaterns egna produktioner och produktioner som sker i samverkan med andra. Redovisningen av publiksiffror har också lyfts fram av tjänstemännen i Kulturdepartementet som ett område de är särskilt intresserade av.

Minskad publik totalt men en ökning för produktioner på turné

Riksteaterns publikstatistik visar att det totala antalet besök till de egna produktionerna och riksteaterföreningarnas och andra anslutna organisationers arrangemang har ökat mellan 2015 och 2016 (inklusive besökare till Södra Teatern). Men under den senaste femårsperioden har antalet besökare vid Riksteaterns produktioner och arrangemang minskat från cirka 760 500 år 2012 till 694 700 år 2016 (tabell 5.6).

⁷⁹ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21. Med viss justering för Södra Teatern och Cullbergbaletten. Fördelningen baseras på de föreställningar som arrangörerna i respektive län har köpt av Riksteatern.

⁸⁰ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21.

Tabell 5.6 Antalet besökare vid Riksteaterns turnéproduktioner, arrangemang och Södra Teatern 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Turnéproduktion ¹	273 270	282 063	259 643	285 014	282 908
Södra Teatern	246 561	191 376	150 754	163 629	165 983
Arrangerat ²	240 733	246 318	279 031	241 191	245 843
Totalt	760 564	719 757	689 428	689 834	694 734

Källa: Riksteatern (via e-post 2017-11-07).

- 1) Riksteaterns produktioner och projekt för turné (oavsett arrangör)
- 2) Externa producenters produktioner arrangerade av de lokala riksteaterföreningarna

Kommentar: Tidigare (fram till 2015) redovisade Riksteatern också besökare vid förmedlade arrangemang. Dessa redovisas numera inom ramen för kultursamverkansmodellen.

Under en tioårsperiod har publiksiffrorna för de egna produktionerna minskat. Mellan år 2007 och 2011 varierade antalet besök vid egna produktioner mellan 547 000 och 675 000 (publikantalet var som högst år 2010).⁸¹ Minskningen kan enligt Riksteatern framför allt förklaras med att antalet produktioner på Södra Teatern har minskat till följd av Södra Teaterns förändrade uppdrag.⁸²

Men antalet besökare har istället ökat något under de senaste fem åren om vi endast ser till publik och deltagare vid Riksteaterns produktioner och projekt för turné (det vill säga exklusive Södra Teatern), från cirka 273 000 besökare år 2012 till cirka 283 000 besökare år 2016 (tabell 5.7).

Tabell 5.7 Antalet besökare vid Riksteaterns produktioner och projekt för turné 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Egna produktioner	68 474	45 653	27 401	55 964	63 703
Samarbeten	204 796	236 410	232 242	229 050	219 205
Totalt	273 270	282 063	259 643	285 014	282 908

Källa: Riksteatern.

Antalet besökare på Riksteaterns produktioner och projekt för turné har alltså ökat under de senaste fem åren trots att Riksteatern har fokuserat mer på att nå nya grupper i samhället och att dansuppdraget har medfört ett skifte i repertoaren som inte alltid drar lika stor publik som den traditionella teatern. Ett exempel är föreställningen Lille prinsen som spelas på arabiska. Föreställningen når inte den vanliga teaterpubliken men har lockat stora nya grupper av besökare.

⁸¹ Riksteaterns resultatredovisningar för verksamhetsåren 2007–2011.

⁸² Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21.

Enligt Riksteaterns ledning skulle de relativt enkelt kunna öka publiksiffrorna om det vore det enda målet med verksamheten. Eftersom enskilda beslut kan påverka antalet besökare mycket skulle de kunna satsa mer på kända namn och att medverka oftare i stora sammanhang. Men Riksteatern anser inte att detta är deras uppgift, eftersom det inte skulle bidra till att nå riktlinjernas övriga mål, som att nå grupper som normalt inte tar del av scenkonst eller att nå ut i hela landet.

Ingen entydig utveckling av publiksiffrorna hos andra scenkonstaktörer

Det saknas jämförbara scenkonstproducenter för Riksteaterns verksamhet eftersom det är en turnerande teater som har hela landet som sin arena. Demografiska faktorer har betydelse för våra kulturvanor och det kan därför vara missvisande att jämföra en turnerande teater som Riksteatern med institutioner som till exempel Kungliga Dramatiska teatern eller Stockholms stadsteater.⁸³ Samtidigt har vi saknat underlag för att jämföra Riksteaterns publikutveckling med exempelvis länsteatrarnas. Därför har vi ändå valt att jämföra med publikutvecklingen vid Kungliga Dramatiska teatern, Kungliga Operan och Stadsteatern i Stockholm.

Antalet besökare har varierat för alla tre under den senaste femårsperioden. Kungliga Dramatiska teatern har de mest stabila besöksiffrorna, besöksantalet varierar mellan 252 100 och 303 700 under perioden. Mellan 2015 och 2016 skedde en minskning från 275 000 besökare till 266 600.⁸⁴ Även för Kungliga Operan skedde en minskning mellan 2015 och 2016, från 296 800 besökare till 286 000.⁸⁵ Stadsteatern i Stockholm har en något större variation, mellan 336 200 och 484 000 besök under perioden. Även Stadsteatern i Stockholm uppvisar en minskning mellan 2015 och 2016 (tabell 5.8).⁸⁶

⁸³ Myndigheten för Kulturanalys (2017) *Kulturvanor - Socioekonomiska analyser och tidstrender*, s. 6–9.

⁸⁴ Kungliga Dramatiska teatern, Årsredovisning 2016.

⁸⁵ Kungliga Operan, Årsredovisning 2016.

⁸⁶ Stockholms stadsteater AB, Årsredovisning 2016.

Tabell 5.8 Antal besökare vid Riksteatern och tre andra scenkonstinstitutioner 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Kungliga Dramatiska teatern	262 252	252 144	303 785	275 000	266 625
Kungliga Operan	289 867	291 043	237 971	296 807	286 064
Stockholms stadsteater	336 234	366 083	466 631	484 041	417 027
Riksteatern (produktioner för turné)	273 270	282 063	259 643	285 014	282 908

Källa: Årsredovisningar för 2016 för Kungliga Dramatiska teatern, Kungliga Operan och Stockholms stadsteater. Riksteatern (e-post från Hans Paulson 2017-11-21).

Kommentar: För både Kungliga Operan och Stadsteatern i Stockholm omfattar publiksiffrorna föreställningar och andra aktiviteter. För Stadsteatern anger siffrorna antalet besök vid föreställningar/aktiviteter med entré. Föreställningar/aktiviteter med fri entré omfattas inte.

Bortsett från att publiksiffrorna minskar för samtliga mellan 2015 och 2016 kan vi inte se någon allmän nedåtgående trend i besöksantalet hos de tre scenkonstinstitutionerna under perioden. Vi kan konstatera att trenden liknar Riksteaterns produktioner för turné, med varierade publiksiffror under perioden och en liten minskning mellan 2015 och 2016.

Föreningarna rapporterar in publiksiffror

Riksteaterföreningarna rapporterar in sina publiksiffror till den nationella verksamheten. Riksteatern har sedan 2011 ett digitalt system för biljettförsäljning som föreningarna är välkomna att ansluta sig till. I dag har 80 av 226 föreningar avtal för detta system. Om alla föreningar skulle använda sig av systemet skulle Riksteatern få snabbare och mer information och därmed bättre kunna följa upp publikutvecklingen.

5.5.3 Verka för ett starkt arrangörsled är en viktig uppgift

Enligt regeringens riktlinjer ska Riksteatern arrangera föreställningar och verka för ett starkt arrangörsled inom scenkonsten i landet. Eftersom Riksteaterns föreningar både är grunden och utgångspunkten för att kunna turnera med scenkonst och nå ut i hela landet är arrangörsutveckling en viktig del. Enligt Riksteaterns verksamhetsberättelse genomsyrar arrangörsutvecklingen alla delar av verksamheten. Varje produktion ska genomföras med hänsyn till den lokala arrangörens förutsättningar. Dessutom genomför Riksteatern olika arrangörsutvecklingsprojekt i samverkan med andra på regional nivå. Stödet till föreningarna är också en viktig del i att stärka arrangörsledet.

För att följa upp arrangörsutvecklingen redovisar Riksteatern antalet föreningar, antalet medlemmar, antalet arrangemang och besökare vid arrangemangen.

Antalet arrangemang som riksteaterföreningarna och andra anslutna organisationer ökade något mellan 2015 och 2016. Men jämfört med 2013 och 2014 har det antalet arrangemang minskat (tabell 5.9).

Tabell 5.9 Antalet föreställningar och andra aktiviteter som arrangerats av riksteaterföreningar, andra anslutna organisationer och de regionala föreningarna 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Antal arrangemang	3 123	3 306	3 411	3 108	3 129

Källa: Riksteaterns årsredovisning 2016.

Antalet föreningar är relativt stabilt över tid

Antalet riksteaterföreningar har minskat något, från 232 föreningar år 2012 till 224 föreningar år 2016. Men det är endast en liten minskning och sett i ett tioårsperspektiv är antalet föreningar relativt stabilt. Enligt Riksteatern tillkommer och faller ifrån omkring tio föreningar per år. År 2007 fanns det 229 föreningar. Under 2012–2016 har antalet anslutna organisationer ökat med 9 stycken. Men jämfört med tio år tidigare har det skett en stor ökning, från 21 föreningar år 2007 till 69 föreningar år 2016 (tabell 5.10).

Tabell 5.10 Antalet riksteaterföreningar och anslutna organisationer 2012–2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Antal riksteaterföreningar	235	231	226	229	224
Antal anslutna organisationer	59	61	65	65	69

Källa: Riksteaterns årsredovisning 2016.

Även om det inte skett någon större minskning i antalet riksteaterföreningar skulle det kunna bli problem på sikt för arrangörskapet om trenden med minskat antal föreningar fortsätter.

Olika lokala föreningar fungerar olika bra

Riksteaterföreningarna är inte en homogen grupp utan det finns stora skillnader mellan olika föreningar hur väl de fungerar. Riksteatern har påbörjat ett arbete med att gruppera föreningarna. Enligt Riksteatern kan föreningarna grovt delas in i fyra olika grupper som sinsemellan är ungefär lika stora.

- I den första gruppen finns föreningar som gör många arrangemang med stor bredd och som också når nya målgrupper.
- I den andra gruppen finns föreningar som gör flera olika arrangemang men sällan provar nya typer av föreställningar utan bokar samma typ år efter år.
- I den tredje gruppen finns föreningar som har stora utmaningar, det kan röra sig om föreningar som är nystartade eller får små eller inga kommunala bidrag eller en förening där engagemanget av olika skäl är svalt. De gör få Riksteaterarrangemang och har inte så mycket verksamhet i övrigt heller. Bland dessa finns mer eller mindre potential att utvecklas.
- I den fjärde gruppen ingår de föreningar som i princip inte gör några arrangemang alls och har endast lite eller ingen kontakt med Riksteatern i övrigt.

När det gäller den fjärde gruppen saknas information. Den gruppen behöver analyseras närmare för att ta reda på varför föreningarna är medlemmar i Riksteatern och varför de inte är aktiva. För att bli medlem behöver föreningarna uppfylla kraven i stadgarnas demokrati- och ändamålsparagraf. Men det finns inget krav på engagemang från föreningarnas sida. Det pågår diskussioner inom Riksteatern nationellt om att eventuellt föreslå en ändring i stadgarna för att få föreningar som också är engagerade.

Ekonomiskt stöd till små föreningar som vill arrangera scenkonst

Ett sätt att stötta de minsta föreningarna att arrangera scenkonst är genom det så kallade småplatsbidraget. Riksteatern nationellt kan efter ansökan bevilja ett bidrag till en liten förening. Sedan 2013 avsätter Riksteatern 1,5 miljoner kronor varje år i budgeten för småplatsbidraget. Riksteatern planerar att framöver arbeta enligt en tydligare process när de bedömer föreningarnas ansökningar. Hittills har stödet betalats i form av en schablonsumma. Framöver ska Riksteatern bedöma behovet genom de enskilda beskrivningarna och även följa upp resultatet av det ekonomiska bidraget.

Teman för att ge föreningarna en långsiktig möjlighet att utveckla sitt arrangörskap

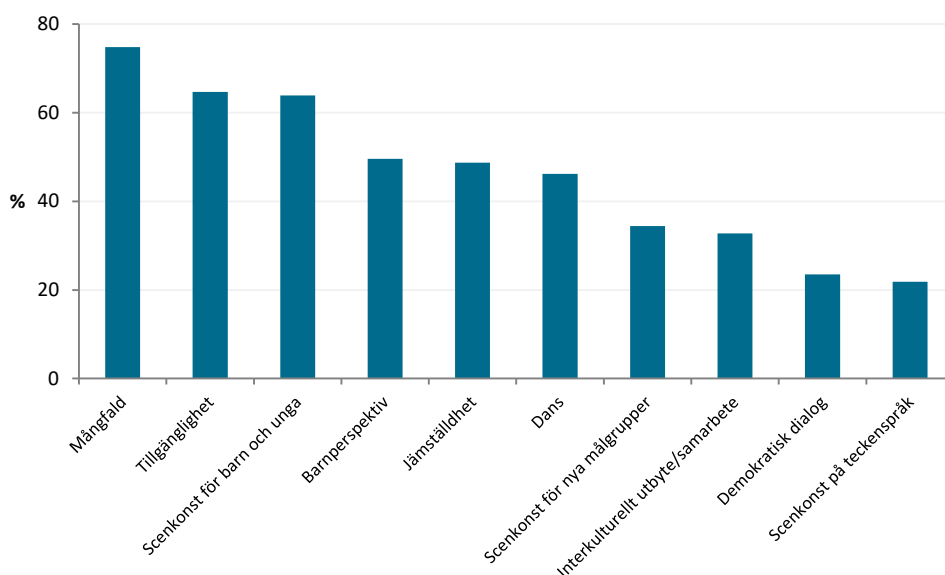
Teateravdelningen har börjat arbeta med teman för delar av sin verksamhet. De första två är *Demokratins gränser* och *Människa och natur*. Dessa teman ska gälla under perioden 2017–2019. Det innebär att lokalföreningarna kan beställa två föreställningar per år under tre år med samma tema.

Riksteatern ser flera fördelar med den här satsningen. Teman är ett sätt att bättre använda de lokala riksteaterföreningarnas engagemang genom att de kan arbeta mer långsiktigt. Om en lokalförening exempelvis ansluter sig till temat *Människa och natur* vet de att de är garanterade föreställningar med det temat i tre års tid. Det gör att de kan bygga upp ett mer långsiktigt samarbete med andra föreningar i lokalsamhället, som exempelvis Naturskyddsföreningen. Föreningarna får även en viss rabatt på priset när de ansluter sig till temat. Det är också en fördel för den nationella

verksamheten, eftersom de vet att det garanterat finns en efterfrågan under tre år. Det medför bland annat att de kan våga vara mer experimentella i sitt utbud.

I vår enkät frågade vi riksteaterföreningarna om vilka frågor eller teman som de arbetat med under perioden 2015–2017 (figur 5.3). Mångfald, tillgänglighet samt scenkonst för barn och unga är de vanligaste frågorna som föreningarna arbetar med. Större föreningar har arbetat mer med samtliga frågor, utom scenkonst för grupper som inte tidigare tagit del av scenkonst, som små föreningar i högre grad svarar att de arbetat med. Föreningar som har anställd personal svarar också i högre grad att de har arbetat med de flesta teman, även scenkonst för grupper som inte tidigare tagit del av scenkonst. Regional indelning har inte någon betydande påverkan på svaren.

Figur 5.3 Enkätfråga: Har ni som lokalförening arbetat med följande frågor/teman i er verksamhet under perioden 2015–2017?



Källa: Statskontorets enkät till riksteaterföreningarna.

Kostnaderna för arrangemangen är den viktigaste faktorn för riksteaterföreningarna

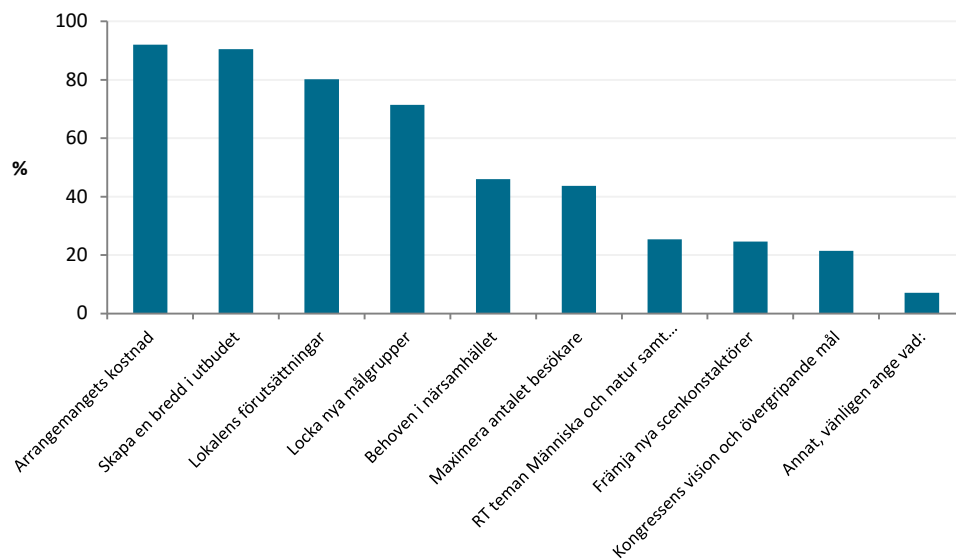
I vår enkät till riksteaterföreningarna ställde vi frågan om vilka faktorer de tar hänsyn till när de planerar arrangemang. I svaren från föreningarna hamnar ett antal relativt praktiska faktorer i topp: arrangemangets kostnad och lokalernas förutsättningar. Andra viktiga faktorer är viljan att skapa en bredd i utbudet och möjligheterna att locka nya målgrupper.

Antalet medlemmar i föreningarna har viss betydelse för svaren. Stora föreningar tenderar generellt att svara att de tar hänsyn till fler faktorer när de planerar arrangemang. Men skillnaderna är särskilt stora när det gäller mindre vanliga svar som Riksteaterns teman, att främja nya scenkonstaktörer samt kongressens vision och övergripande mål. Dessa svar anges av cirka 10 procent av de små föreningarna, medan

mellan 30 och 40 procent av de stora föreningarna har angett att dessa faktorer har betydelse. Samma skillnad syns också, om än i mindre utsträckning, mellan föreningar som har anställd personal och föreningar som inte har det. Föreningar med anställd personal tar hänsyn till fler faktorer än de föreningar som saknar anställda.

Det finns endast små skillnader i svaren mellan olika riksteaterföreningar om vi ser till vilken typ av region föreningarna tillhör.

Figur 5.4 Enkätfråga: Vilka faktorer tar ni hänsyn till i er planering av arrangemang?



Källa: Statskontorets enkät till riksteaterföreningarna.

Lång framförhållning, totalkostnad och kvalitet är fördelar med Riksteaterns egna produktioner

Föreningarna anger framför allt följande fördelar med att arrangera Riksteaterns produktioner jämfört med produktioner från andra aktörer:

- att de långt i förväg får veta vilken repertoar som erbjuds
- att de kan se presentationer av repertoaren i förväg
- att gaget är en totalkostnad
- att föreställningarna genomgående håller en hög kvalitet

De nackdelar som föreningarna lyfter fram är den långa planeringshorisonten, att föreställningarna är för dyra i förhållande till föreningarnas ekonomiska förutsättningar, att föreningarna inte alltid får de föreställningar som de vill ha samt att de är för teknikkrävande. Dessa resultat stämmer också överens med det som föreningarna har tagit upp i våra intervjuer.

De bakgrundsfaktorer som vi har undersökt har inte någon större inverkan på svaren om för- och nackdelar med Riksteaterns egna produktioner. Ett undantag är svars-

alternativet *Uppsättningarna är anpassade för turné*. Större föreningar och föreningar med anställd personal anger detta svar i betydligt högre grad än de små föreningarna och föreningarna som inte har några anställda. Större föreningar och föreningar med anställd personal tenderar i också lägre grad att ange att föreställningarna är för dyra. Förklaringen är troligen att större föreningar generellt också har mer resurser både för att betala för arrangemangen och bättre praktiska förutsättningar.

Vi frågade också föreningarna hur ett minskat utbud av Riksteaterns egna produktioner skulle påverka möjligheterna att arrangera scenkonst. Något fler föreningar anger att de inte skulle påverkas (44 procent) än som anger att de inte skulle göra lika många arrangemang (36 procent). Det är framför allt de större föreningarna och föreningarna med anställd personal som svarar att de inte skulle kunna göra lika många arrangemang.

5.5.4 Nya uppgifter tas om hand på ett ambitiöst sätt

Riksteatern har på senare år fått tre nya uppdrag. Ett nytt uppdrag är att Riksteatern från 2014 ska bidra till att utveckla och sprida dans som konstform i hela landet genom samarbete med nationella, regionala och lokala aktörer. Därmed ska koreografer och dansare få större utrymme att utveckla sitt konstnärskap.⁸⁷

Från 2015 har Riksteatern haft i uppdrag att vidareutveckla sin roll som expertstöd för hela scenkonstområdet.⁸⁸ Som expertmyndighet ska Riksteatern bidra till och främja kompetensutveckling och samverkan mellan lokala, regionala och nationella scenkonstaktörer i hela landet. I rollen ingår också att bidra till forskningsinsatser inom scenkonstområdet.

Riksteatern redovisar resultaten för dessa verksamheter genom att beskriva vilka insatser de har genomfört under året. För dansuppdraget redovisas också antalet produktioner, föreställningar och publikantal för både egna produktioner och produktioner i samverkan.

Vi kan konstatera att Riksteatern har tagit sig an dessa nya uppgifter på ett ambitiöst sätt. För dansuppdraget inrättades 2014 en ny funktion i form av en danschef som inledde arbetet med att resa omkring i Sverige och kartlägga danslivet och hitta möjliga samarbetspartners. Sedan Riksteatern fick uppdraget har såväl antalet dansproduktioner, föreställningar som publikantalet ökat. År 2014 turnerade Riksteatern

⁸⁷ Uppdraget har varit lite olika formulerat men innehållet har i princip varit detsamma. För 2014 gällde samarbetet enbart regionala och lokala aktörer.

⁸⁸ Uppdraget fanns delvis tidigare. I riktlinjerna för 2013 och 2014 framgick bland annat att Riksteatern ”ska bidra med kompetensutveckling och vara ett expertstöd för lokala och regionala scenkonstaktörer”. Fram till 2015 ingick även att Riksteatern skulle ”skapa förutsättningar för nyskapande kultur och ett levande kulturarv”.

med 3 produktioner, 2015 med 5 produktioner och 2016 med 9 produktioner (exklusive Cullbergbaletten).⁸⁹ Antalet besökare var knappt 8 000 år 2014, omkring 10 000 år 2015 och cirka 14 000 år 2016.

Riksteatern har också arrangerat så kallade produktionsresidens i Hallunda och två regionala dansresidens för att stärka den fria sektorn och bidra med konstnärlig utveckling inom danskonst. Riksteatern har också ordnat andra aktiviteter. Två exempel är workshops i samband med Dansmässan som arrangeras av Danscentrum Stockholm och Skapa dans Riksfinal som är en koreografitävling för unga personer i samarbete med Samarbetsrådet för regional dansutveckling.

Expertuppdraget har under 2016 genomförts bland annat genom projektet LÄNK där Riksteatern samarbetat med Stockholms universitet och Stockholms konstnärliga högskola. Samarbetet har lett till att det nu finns ett magisterprogram inom området tillämpad teater. Programmet är inriktat på att studenterna ska leda och utveckla scenkonst i pedagogiska sammanhang. Utbildningen startade under våren 2017.

Ett annat projekt (DoIT) genomfördes med bland annat Örebro länsteater, Riksteaterns Tyst teater och Örebro universitet. En grupp med forskare, verksamhetsledare och praktiker från högskola, universitet, länsteatrar och civila samhället arbetade under 2016 med att formulera forskningsområden och forskningsfrågor som ska kunna resultera i ett antal ansökningar om jämlikhet och mångfald inom scenkonstområdet under 2017.

Utöver detta har Riksteatern tillsammans med organisationen Länsteatrarna i Sverige anordnat fortbildningsinsatsen Samtal scenkonst. Under 2016 handlade fortbildningen om jämlikhetsfrågor.

5.5.5 Jämlikhet och mångfald är prioriterade frågor

I regeringens styrning av myndigheter och organisationer inom scenkonstområdet och i villkoren för bidragsgivningen framgår att ett jämställdhetsperspektiv ska integreras i verksamheterna.⁹⁰ Regeringens riktlinjer för statsbidraget anger att Riksteatern i sin verksamhet ska integrera ett jämställdhets-, tillgänglighets-, barn- och mångfaldsperspektiv samt ett internationellt och interkulturellt utbyte och samarbete.⁹¹

Organiseringen av jämlikhetsarbetet

Riksteatern tog 2016 fram en strategi för jämlikhet och mångfald (se även avsnitt 2.4.5). Strategin inkluderar en handlingsplan och en modell för konsekvensanalys

⁸⁹ Riksteaterns resultatredovisningar för verksamhetsåren 2014–2016.

⁹⁰ Proposition 2017/18:1. Budgetproposition för 2018. *Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*, s.80.

⁹¹ Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2017.

för jämlikhet. Modellen syftar till att alla beslut, exempelvis rekrytering, organisering och repertoarval, ska granskas ur ett jämlikhetsperspektiv.⁹² Jämlikhetsarbetet ska därmed få genomslag såväl på scenen (i repertoaren/utbudet), som bakom scenen (i ensemblen, personalen och stödverksamhet) och framför scenen (i publiken).

Riksteatern har en anställd verksamhetsutvecklare som arbetar med jämlikhetsstrategin. Verksamhetsutvecklaren ska på en strategisk nivå driva jämlikhets- och mångfaldsarbetet framåt genom att bistå med kunskap och vägledning. Under september 2016–september 2017 har ett antal workshops och utbildningstillfällen genomförts med olika avdelningar inom den nationella verksamheten om vad jämlikhet innebär. Ledningsgruppen och den verkställande direktören överlämnar en årlig uppföljningsrapport till styrelsen som uppföljning av detta arbete.

Ansvar för det operativa arbetet ligger på avdelnings- och enhetscheferna. De ska bland annat se till att jämlikhetsstrategin återspeglas i verksamhetsplanen och i avdelningarnas aktivitetsplaner. Personalavdelningen har också en strategisk roll i jämlikhetsarbetet och har bland annat jämlikhetsgranskat dokumentstrukturer, rutiner och policyer och stöttar med jämlikhetsperspektiv i Riksteaterns rekryteringsprocesser. Riksteaterns kommande arbetsmiljöenkät kommer att innehålla flera bakgrundsvariabler som är relevanta för jämlikhetsarbetet.

Arbetet har kommit olika långt i olika delar av organisationen. Arbetet befinner sig enligt Riksteatern fortfarande i en tidig genomförandefas. Enligt verksamhetsutvecklaren gör den komplexa organisationen att det är svårt att se snabba resultat. Nästa steg under 2018 är att införa modellen för konsekvensanalys för jämlikhet på hela produktionsprocessen, från idé till arrangemang. Detta är en utmaning eftersom den konstnärliga personalen behöver vara övertygad om att jämlikhetsgranskningen inte påverkar den konstnärliga friheten eller kvaliteten negativt.

Arbetet på och bakom scenen

Åsikterna varierar om hur väl Riksteatern har lyckats med att rekrytera mångfald bakom scenen, men deras residensverksamhet är ändå ett resultat av Riksteaterns jämlikhetsarbete som visar på mångfald (se även avsnitt 4.8). Riksteatern har också visat att de kan skapa produktioner som speglar en mångfald på scenen. Några exempel är *Nina – a story about me and Nina Simone*, *Sitaraha – Stjärnorna*, *Männen med rosa triangel*, *Trans[e]jición*, *Var är mitt hem?*, *African angels* och *En druva i solen*.⁹³

Under 2016 har Riksteatern också anordnat normkritiska seminarier kopplat till enheten för kostym och rekvisita och deras uppdrag. Under 2016 har Riksteatern också anordnat Samtal scenkonst, seminarier och samtal om jämlikhet med särskilt fokus på tillgänglighet ur ett funktionshinderperspektiv. Till detta tillfälle har de

⁹² Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald. Med handlingsplan för 2016–2019.

⁹³ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016. Bilaga A 1 och Bilaga A 2.

bland annat bjudit in landets scenkonstkonsulenter, de regionala föreningarna, läns-teatrarna och Dans- och Teatercentrum.⁹⁴

Under hösten 2016 har Riksteatern tillsammans med Svensk Scenkonst, Teaterförbundet för scen och film samt Arbetsförmedlingen startat ett pilotprojekt. Projektet heter kompetensintegration och pågick till februari 2017. Projektet syftade till att erbjuda nyanlända kulturarbetare en ingång i den svenska scenkonstbranschen samt till att utveckla scenkonstinstitutionernas arbete med mångfald. Projektet använde mentorskap och praktik för att synliggöra kompetens och öppna de nätverk som behövs för att underlätta rekrytering.⁹⁵

Det pågår ett utvecklingsprojekt för att bättra kunna följa upp arbetet

Ett område som är särskilt svårt enligt Riksteatern är att öka mångfalden framför scenen. För att bredda publiken och följa upp jämlikhetsarbetet krävs data som underlag för att kunna göra målgruppsanalyser och kartläggningar. Riksteatern samarbetar med Myndigheten för kulturanalys eftersom det är ovanligt inom den svenska kultursektorn att institutionerna själva har denna analyskapacitet. Riksteatern tog initiativ till samarbetet och har även tagit initiativ till att bilda ett nätverk för kulturinstitutioner där de kan dela erfarenheter av uppföljning. Detta visar enligt Myndigheten för kulturanalys att det finns en medvetenhet hos Riksteatern om behovet av analys och uppföljning för att åstadkomma ökad mångfald och jämlikhet.

Pågående förankringsarbete i lokal och regional verksamhet

Riksteatern har under 2017 arbetat med att förankra jämlikhetsstrategin i den regionala verksamheten. Riksteatern har bland annat diskuterat jämlikhetsstrategin med de regionala föreningarna i samband med återkommande ARENA-träffar. Där samlas de regionala styrelserna, de regionalt anställda konsulenterna, den nationella styrelsen och anställda i Hallunda för att diskutera framtiden och aktuella kulturpolitiska frågor utifrån kongressbesluten. Jämlikhetsperspektivet diskuterades även under Framtidsforum 2017, där de lokala och regionala föreningarna, konsulenterna, representanter ur styrelsen och den nationella verksamheten träffas (se även avsnitt 6.5.4).

I vår enkät till de regionala och lokala föreningarna har vi frågat om vad som vägleder föreningarna i deras verksamhet. Omkring 76 procent av de regionala föreningarna och 42 procent av de lokala föreningarna svarar att jämlikhetsstrategin vägleder dem i deras verksamhet. Dessa resultat ska ses mot bakgrund av att strategin inte är styrande för de regionala och lokala föreningarna på samma sätt som för den

⁹⁴ Riksteaterns resultatredovisning för verksamhetsåret 2016.

⁹⁵ Riksteatern, *Kompetensintegration: En effektiv arbetsintroduktion för nyanlända professionella kulturarbetare i Sverige*.

<http://www.riksteatern.se/sidor/kompetensintegration/>, hämtad 2017-11-08.

nationella verksamheten. Vi kan därmed konstatera att Riksteaterns arbete med att förmedla strategin har fått ett visst genomslag.

6 Intressenternas syn på verksamheten

I detta kapitel analyserar vi hur intressenterna ser på Riksteaterns verksamhet. I begreppet intressenter lägger vi dels externa målgrupper eller aktörer som exempelvis regeringen och den ideella medlemsorganisationen Länsteatrarna Sverige, dels interna målgrupper, det vill säga de lokala och regionala föreningarnas verksamheter.

När det gäller vår analys av externa intressenter har vi intervjuat tjänstemän i Regeringskansliet och i övrigt fokuserar vi huvudsakligen på Riksteaterns egna målgrupps- och intressentundersökningar. Vi ger också några sammanfattande iakttagelser från våra egna intervjuer. Vår egen undersökning har avgränsats till några få utvalda företrädare för Riksteaterns målgrupper eller samverkanspartners och därför kan vi inte generalisera resultaten från denna undersökning.

Vår analys av de interna målgrupperna baseras främst på våra egna enkäter till de lokala riksteaterföreningarna, de regionala föreningarna och konsulenterna, men också på våra intervjuer.

6.1 Sammanfattande iakttagelser

Intressenterna värdesätter överlag Riksteaterns verksamhet. De är positiva till olika delar av verksamheten och uppfattar Riksteatern som en viktig aktör inom scenkonstområdet. Samtidigt anser de att Riksteatern behöver bli bättre på att ta hand om vissa frågor för att verksamheten ska kunna bibehålla sin centrala position.

Repertoaren av scenkonst är varierad

Riksteatern fångar upp samtiden och erbjuder ett relativt brett utbud av scenkonst och en varierad repertoar. Det är en samstämd bild som lämnas av publik, medlemmar och Riksteaterns samarbetspartners samt av tjänstemän på Kulturdepartementet. Riksteatern har fokuserat på repertoaren, vilket uppfattas ha varit positivt för att skapa intressant och varierad scenkonst.

Tyst Teater fyller en viktig funktion men arrangemangen behöver en stabilare grund

De intressenter som vi har intervjuat anser att Tyst Teaters uppsättningar har en mycket viktig roll för scenkonst på teckenspråk. Utbudet av scenkonst på teckenspråk förekommer endast i mycket liten utsträckning på andra teaterscener. Tyst Teater har därför en mycket viktig roll för den scenkonst som erbjuds i Sverige.

Föreställningarna arrangeras dock ofta av dövföreningarna och de saknar i regel de förutsättningar som krävs för arrangörskapet. Arrangemangen innebär också en stor ekonomisk risk för dövföreningarna. Samtidigt saknar riksteaterföreningarna, som

normalt arrangerar Riksteaterns föreställningar, kunskap och kompetens om dövas behov.

Det finns behov av Riksteaterns expertstöd

Intressenterna ute i landet bedömer att behovet av det expertstöd som Riksteatern ger är stort. Men Riksteatern behöver bli tydligare i sin expertroll.

Nya målgrupper behöver nås

Riksteatern kan göra mer för att fånga upp nya målgrupper och för att öka mångfalden. Det framkommer i våra intervjuer med intressenter. Riksteaterföreningarna ser också denna uppgift som en av sina största utmaningar framöver.

Stödet till arrangörer behöver stärkas

Riksteaterns viktiga roll som arrangör understryks av flera intressenter. Riksteaterns arbete med förenings- och arrangörsutveckling bedrivs inte i den omfattning som skulle behövas. Riksteaterns roll som arrangör är för svag och behöver därför stärkas. Enligt intressenterna är problemet att produktionsledet utförs på professionell basis medan arrangörsledet består av de ideella riksteaterföreningarna. Flera intressenter skulle därför vilja se en ökad professionalisering av arrangörsledet.

Riksteatern undersöker attityder till och kunskap om Riksteatern och tillgången till scenkonst

Riksteatern följer kontinuerligt upp målgruppernas och samarbetspartnernas attityder och kännedom om Riksteaterns verksamhet. Riksteatern har tidigare genomfört sådana återkommande undersökningar riktade till publik, medlemmar och samarbetspartners samt till allmänheten och till politiker. Den senaste undersökningen av detta slag gjordes 2014. Under 2017 har Riksteatern genomfört två undersökningar som varit mer avgränsade än de tidigare. Den första undersökningen riktades till Riksteaterns medlemmar, den andra till kulturpolitiker. Undersökningen riktad till politiker tog bland annat upp tillgången till professionell scenkonst i kommunerna.

Medlemmarnas spontana kännedom om Riksteatern är låg

Riksteaterns senaste attitydundersökning från 2014 visade att bland de som var medlemmar i Riksteatern 2014 saknade cirka 50 procent vad som i undersökningen kallas spontan kännedom om organisationen. Undersökningen visade också att allmänhetens kännedom om Riksteatern minskade under perioden 2008–2014. Samtidigt visar undersökningen en påtagligt positivt attityd till Riksteaterns varumärke hos de som kände till organisationen.

Riksteaterns nationella verksamhet lämnar relevant stöd men förståelsen för att villkoren skiftar är inte tillräcklig

En majoritet av respondenterna i våra enkätundersökningar är överlag nöjda med stödet från Riksteatern nationellt. Lokalföreningarna är nöjda med att de får användbar hjälp och de regionala föreningarna och konsulenterna värderar kompetensen hos Riksteaterns medarbetare.

En majoritet av de riksteaterföreningar som svarat på vår enkät anser att det finns tillräckligt med arenor för samverkan när det gäller arbetet inom Riksteatern. Det finns däremot ett avstånd mellan den nationella verksamheten och riksteaterföreningarnas verksamhet som innebär att parterna saknar förståelse för varandras olika villkor.

De lokala föreningarna vill ha stöd för att öka publiksiffror och attrahera nya medlemmar

De lokala riksteaterföreningarna anser att deras största utmaningar är att öka publiksiffrorna och att attrahera nya medlemmar. Lokalföreningarna efterfrågar också mer stöd för marknadsföring, publikarbete och arrangörsutveckling från den nationella verksamheten.

Det regionala stödet och konsulenterna uppskattas av lokalföreningarna

Vår enkät visar att riksteaterföreningarna i hög grad är nöjda med både det stöd som de får från de regionala föreningarna och med stödet från konsulenterna. Våra intervjuer visar att de regionala föreningar som har anställt egna konsulenter fungerar bättre än de regionala föreningar där konsulenterna antingen är anställda av regionen eller landstinget eller helt saknar tillgång till konsulenter. De regionala föreningarna anser att en av deras största utmaningar är att ge tillräckligt stöd till de lokala föreningarna.

6.2 Kulturdepartementet anser att Riksteatern har utvecklats positivt

De tjänstemän i Kulturdepartementet som vi har träffat i samband med dialogen om detta uppdrag och som vi har intervjuat under hösten 2017 anser att Riksteatern har utvecklats i positiv riktning med nuvarande verkställande direktör och styrelseordförande.

Riksteatern är enligt regeringen en viktig aktör inom kulturpolitiken och har en viktig roll för det kulturpolitiska målet om kultur för alla. Tjänstemännen på Kulturdepartementet anser att Riksteatern är relativt bra på att fånga upp samtiden med sin varierade repertoar. Förmågan att se vilka behov som finns ute i landet lyfts också upp som en fördel jämfört med de mer Stockholmscentrerade scenkonstinstitutionerna. Men tjänstemännen anser också att Riksteatern kan göra mer för att fånga upp nya målgrupper och för att öka mångfalden.

Enligt Kulturdepartementet är Riksteatern mottaglig för regeringens styrning och tar gärna på sig nya uppgifter, till exempel dansuppdraget och expertuppdraget. När det gäller expertuppdraget lyfter departementet fram att det finns ett stort behov exempelvis hos länsteatrarna. Här menar tjänstemännen att Riksteatern behöver bli tydligare i expertrollen och i sin samverkan med andra aktörer.

6.3 Riksteatern mäter attityd och kännedom

Under de senaste tio till femton åren har Riksteatern med ojämna mellanrum genomfört en undersökning som mäter attityd och kännedom av Riksteatern som varumärke. Undersökningen riktar sig till Riksteaterns publik, medlemmar och samarbetspartners samt till allmänheten och till politiker. Tidigare genomfördes mätningarna vartannat år men av ekonomiska skäl genomfördes inte undersökningen 2016. De resultat som vi redovisar här kommer därför från den senaste undersökningen 2014 som mätte den föregående kongressperioden. Resultaten var ett underlag för Riksteaterns mål för den innevarande kongressperioden (2015–2019).

I början av 2017 genomförde Riksteatern en undersökning riktad till kulturpolitiker om bland annat tillgången till professionell scenkonst i kommunerna. Under 2017 har Riksteatern också genomfört en undersökning bland sina enskilda medlemmar. Resultaten av denna undersökning hade ännu inte sammanställts och publicerats då denna rapport publicerades.

Utöver dessa mer omfattande undersökningar följer Riksteatern även upp sina arrangemang riktade till riksteaterföreningar och andra arrangörer av scenkonst. Uppföljningarna gäller till exempel hur deltagarna uppfattar arrangemang som Anbud Live eller ARENA-träffar. De följer även upp varje föreställning (se avsnitt 5.5.1)

6.3.1 Låg kännedom bland allmänheten

Allmänhetens kännedom om Riksteatern minskade ganska kraftigt under perioden 2008–2014. I Riksteaterns undersökning 2014 nämnde endast 5 procent bland allmänheten spontant Riksteatern som arrangör och producent av teater och annan scenkonst. Ungefär 40 procent av allmänheten saknade helt kännedom om Riksteatern. Detta är en försämring jämfört med tidigare mätningar då 30 procent saknade kännedom i 2012 års undersökning. År 2008 var motsvarande siffra 20 procent.⁹⁶

Bland de som var medlemmar i Riksteatern 2014 saknade cirka 50 procent spontan kännedom om organisationen, det vill säga att de inte nämnde Riksteatern när de svarade på frågan om vilka arrangörer och producenter av teater som de känner till. På frågan om de kände till Riksteatern svarade 98 procent av medlemmarna ja.

Enligt Riksteatern beror den låga siffran på att den enskilde medlemmen ofta möter verksamheten i sin riksteaterförening. När undersökningen gjordes var det flera av föreningarna som inte hade Riksteatern i sitt namn och medlemmarna uppfattade sig som medlemmar i respektive förening. Mot bakgrund av att medlemmarna är basen

⁹⁶ Riksteatern. *Sammanställning av attityd- och kännedomsundersökning 2014*. Av sammanställningen framgår inget om metod eller urval för undersökningen. Det är därför svårt för oss att värdera resultaten.

för det ideella engagemanget bedömer vi ändå att det är problematiskt att hälften saknar spontan kännedom om Riksteatern.

Som en följd av undersökningens resultat fattade kongressen 2015 beslut om att samtliga riksteaterföreningar ska ha Riksteater i sitt namn. Eftersom undersökningen inte har upprepats efter detta är det oklart vilken effekt beslutet har fått för medlemmarnas kännedom om Riksteatern.

Publiken hade bättre kännedomen om Riksteatern. Där hade 66 procent spontan kännedom om Riksteatern. Riksteaterns samarbetspartners hade nästa lika god kännedom som publiken – 61 procent hade spontan kännedom om Riksteatern.

6.3.2 Positiv attityd till Riksteaterns varumärke

Enligt attityd- och kännedomsundersökningen 2014 fanns en påtagligt positiv attityd till Riksteaterns varumärke hos de som hade kännedom om organisationen. Nära 90 procent av medlemmarna i undersökningen och drygt 70 procent av publiken var positiva till Riksteatern. Däremot hade känslan av engagemang och samhörighet minskat hos både publiken och medlemmarna över tid.⁹⁷ Även samarbetspartners och politiker hade en positiv bild av Riksteatern.

6.3.3 Riksteaterns utbud av scenkonst anses vara brett och varierat

Såväl publik som medlemmar och samarbetspartners ansåg 2014 att Riksteatern hade ett brett utbud av scenkonst som speglade samtiden. Många tyckte även att Riksteatern gav möjlighet att utveckla det egna intresset för scenkonst. Men det var färre som ansåg att Riksteatern stod för scenkonst av hög kvalitet.⁹⁸ Efter 2014 då undersökningen gjordes har Riksteatern fokuserat mer på den konstnärliga kvaliteten, vilket kan få genomslag vid nästa undersökning.

6.3.4 Kulturpolitiker på kommunal nivå anser att tillgången till teater är låg i kommunerna

I januari–februari 2017 genomförde Novus en undersökning via telefonintervjuer med ordföranden i kulturnämnderna och kulturchefer i kommunerna på uppdrag av Riksteatern.⁹⁹ Syftet med undersökningen var att använda resultatet i Riksteaterns opinionsarbete som ett underlag till riksteaterföreningarna i deras kontakter med kommunerna.

Undersökningen visade att drygt hälften (56 procent) av kommunerna i undersökningen har en riksteaterförening i sin kommun. Av de svarande angav 8 procent att de inte visste om det finns en riksteaterförening i kommunen. Av de som har en

⁹⁷ Riksteatern. *Sammanställning av attityd- och kännedomsundersökning 2014.*

⁹⁸ Riksteatern. *Sammanställning av attityd- och kännedomsundersökning 2014.*

⁹⁹ Novus Kulturundersökning 2017.

förening i sin kommun angav nästan alla (97 procent) att de har haft kontakt med föreningen under det senaste året.

Övriga frågor i undersökningen handlade om kulturens och kulturpolitikens roll i den egna kommunen samt om tillgången till professionell konst, kultur, teater och dans. Resultaten visade bland annat att tillgången till professionell teater i kommunen ansågs vara högre för barn än för vuxna. Endast 31 procent tyckte att tillgången är god för vuxna. Den professionella danskonsten i kommunerna ansågs bristfällig både för barn och vuxna.

Riksteatern tolkar undersökningens resultat som att riksteaterföreningarna har en viktig roll i det lokala kulturlivet. De är både arrangör av professionell scenkonst i kommunerna och samtalspartner om hur argumenten kring kulturens roll i kommunpolitiken kan stärkas.¹⁰⁰

Underlaget från undersökningen har bland annat använts inför Riksteaterns deltagande i Almedalen och som underlag för tvärsекtoriella samtal som Riksteatern genomförde under våren 2017.

6.4 Intressenterna är positiva till verksamheten men ser behov av ett mer utvecklat arrangörsstöd

Riksteaterns målgrupp är bred och samverkan sker med många olika aktörer och på olika nivåer. I detta avsnitt redovisar vi resultaten av de intervjuer vi har genomfört med representanter för ett litet urval av intressenter. De intressenter som vi har intervjuat är Folkets Hus och Parker, Länsteatrarna Sverige, Statens kulturråd och Sveriges Dövas Riksförbund.

6.4.1 Riksteatern anses vara en viktig aktör inom svensk scenkonst

Sammantaget bedömer de intervjuade intressenterna att Riksteatern är en viktig aktör för både scenkonsten och för ett levande kulturliv i hela landet. Riksteaterns spelar då rollen som både scenkonstproducent, arrangör och expert. Exempelvis bedömer intressenterna att behovet är stort av det expertstöd som Riksteatern kan ge genom sin spetskompetens. Ett annat exempel är att Tyst Teaters verksamhet anses ha en mycket viktig roll för scenkonst på teckenspråk, eftersom utbudet av teater på teckenspråk är mycket litet.

Några av de intressenter som vi intervjuat har själva påpekat att det finns en historik som kan påverka hur samverkan med Riksteatern har fungerat eller hur Riksteatern som organisation upplevs. Det finns också ett konkurrensförhållande mellan Riksteatern och de samverkanspartner som också är scenkonstaktörer. Samtidigt är samproduktioner ett bra sätt att arbeta tillsammans eftersom båda parter kan använda

¹⁰⁰ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-21. Svar på Statskontorets frågor.

resurserna gemensamt. Det verkar inte heller som om historiken eller konkurrensförhållandet har så stor betydelse för hur aktörerna bedömer Riksteaterns verksamhet. Det finns också en vilja att samverka framöver.

6.4.2 Intressenterna efterfrågar ett starkare arrangörsled

Flera intressenter understryker Riksteaterns viktiga roll som arrangör. Samtidigt anses Riksteaterns arrangörsled i vissa fall vara för svagt. Intressenterna anser att det är problematiskt att produktionsledet utförs på professionell basis medan arrangörsledet består av de ideella riksteaterföreningarna, vilket till exempel påverkar kvaliteten på marknadsföringen. Arrangemangen blir också beroende av kommunala bidrag. Flera av intressenterna skulle därför vilja se en ökad professionalisering av arrangörsledet.

Folkets Hus och Parker skulle också gärna samarbeta mer med Riksteatern när det gäller arrangörsutveckling och föreningsstöd. Ett exempel där de skulle kunna samverka är i socioekonomiskt utsatta områden. Där bedriver Folkets Hus och Parker ett utvecklingsarbete för att skapa nya medborgardrivna mötesplatser. Andra områden som Folkets Hus och Parker lyfter fram som möjliga samverkansområden är mer samarbete på regional nivå samt inom digital teknik. När det gäller samverkan om digital teknik pågår samtal mellan Riksteatern och Folkets Hus och Parker. Folkets Hus och Parker har arbetat med digital teknik sedan 2003 och genomför cirka 50 digitala sändningar per år av föreställningar och event. Båda organisationerna ser positivt på ett fördjupat samarbete om digitalisering.

Även konsulenterna lyfter fram behovet av ett väl fungerande arrangörsstöd. En sammanställning av fritextsvaren i Statskontorets enkät visar att konsulenterna uppfattar att Riksteatern har fokuserat på repertoaren. Det har visserligen varit bra men också medfört att arbetet med föreningsutveckling har tappat fokus. De menar att stödsystemen för arrangörerna inte får bli eftersatt.

6.4.3 Den lokala nivån saknar förutsättningar att arrangera Tyst Teater

När det gäller Tyst Teaters produktioner är ofta dövföreningarna arrangörer. Men de saknar de förutsättningar som krävs för ett väl fungerande arrangörskap och uppgiften innebär också en stor ekonomisk risk för dövföreningarna. Samtidigt menar Sveriges Dövas Riksförbund (SDR) att riksteaterföreningarna som normalt arrangerar Riksteaterns föreställningar saknar kunskap och kompetens om dövas behov.

De orter där döva finns är också koncentrerat till några få och det är inte säkert att det finns en riksteaterförening på dessa orter. Exempelvis finns många döva i Stockholm men i våra intervjuer framkommer att det är svårt att erbjuda föreställningar i Stockholm därför att det saknas aktiva riksteaterföreningar som kan arrangera föreställningarna. En lösning skulle enligt SDR kunna vara att Riksteatern hade en annan struktur för Tyst Teaters verksamhet. Tyst Teater kunde ha ett mer nationellt

och regionalt perspektiv snarare än ett lokalt. Om Riksteatern nationellt eller regionalt skulle kunna stå för arrangemanget i samarbete med dövföreningarna skulle det underlätta att sätta upp produktionerna.

6.4.4 Positivt att Riksteatern initierat projekt om jämlikhetsdata

Statens kulturråd samverkar med Riksteatern främst genom samverkansrådet inom kultursamverkansmodellen. Kulturrådets samverkan med Riksteatern i övrigt består främst i det projekt om jämlikhetsdata som Riksteatern har initierat och som Riksteatern nu genomför i samarbete med Myndigheten för kulturanalys. Detta projekt upplevs positivt både av Kulturrådet och Myndigheten för kulturanalys. Enligt Kulturrådet finns en stor förändringsvilja hos den verkställande direktören och hos styrelseordföranden i Riksteatern.

6.4.5 Samverkan förekommer även när avtal saknas

En av de aktörer som vi intervjuat har samverkansavtal med Riksteatern, ett avtal som ska förnyas inom kort. Andra aktörer har olika lösningar – ofta har avtal diskuterats men varit svårt att få till av olika skäl. Men att det saknas avtal verkar inte påverka samverkan i någon större utsträckning. Samverkan sker ändå, framför allt på regional nivå.

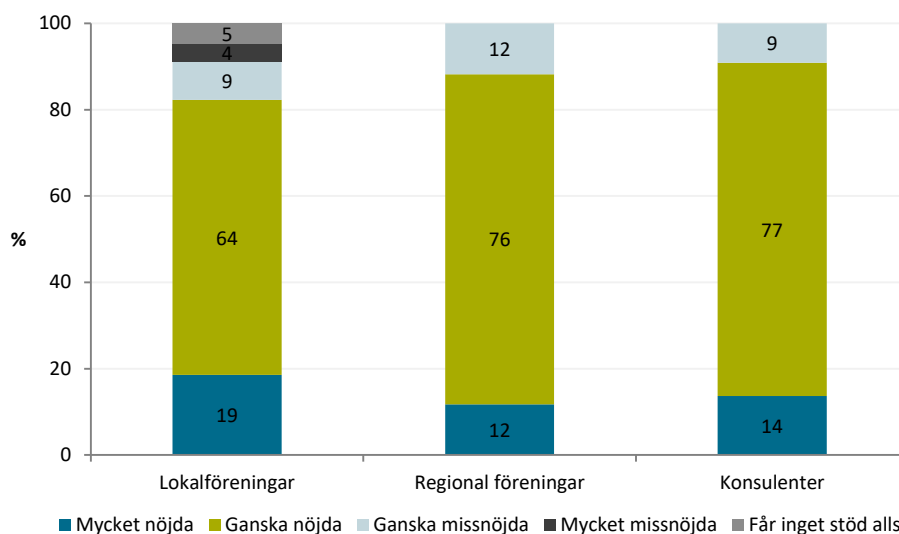
6.5 Det nationella stödet uppskattas men det finns ett visst avstånd mellan verksamheterna

I kommande tre avsnitt redovisar vi resultaten av Statskontorets tre enkäter till den nationella verksamhetens interna målgrupper i den regionala och lokala verksamheten. Dess målgrupper är de lokala riksteaterföreningarna, de regionala föreningarna och konsulenterna. Vi inleder med att behandla resultat som rör det nationella stödet.

6.5.1 Den nationella verksamhetens stöd uppskattas

På en övergripande fråga svarade en stor majoritet av respondenterna i vår enkätundersökning att de är nöjda eller ganska nöjda med stödet från Riksteatern nationellt (figur 6.1). Det är inga större skillnader mellan de olika kategorierna av svarande. Det finns heller inga svarsskillnader mellan de lokala riksteaterföreningarna utifrån regional indelning eller om de har anställd personal eller inte. Men föreningar med fler medlemmar tycks vara nöjdare än föreningar med färre medlemmar.

Figur 6.1 Enkätfråga: Är ni som lokalförening/regional förening/konsulent nöjda med det stöd som ni får från Riksteatern nationellt?



Källa: Statskontorets enkät.

Lokalföreningarna är framför allt nöjda med att de får användbar hjälp och att det är lätt att få svar när de tar kontakt med Riksteatern nationellt. De regionala föreningarna och konsulenter värderar kompetensen hos Riksteaterns medarbetare högre än lokalföreningarna. Konsulenter anser att medarbetarna i den nationella verksamheten är tillmötesgående och att de samverkar bra med Riksteatern nationellt när det gäller utbildningar och workshops. Respondenterna lyfter också fram den höga kompetensen bland medarbetarna i den nationella verksamheten, även om de anser att den varierar.

6.5.2 En majoritet av lokalföreningarna anser att det finns tillräckligt med arenor för samverkan inom Riksteatern

En majoritet av de lokalföreningar som svarat på vår enkät anser att det finns tillräckligt med arenor för samverkan när det gäller arbetet inom Riksteatern (figur 6.2). Det gäller alltså arenor där Riksteatern nationellt, regionalt och lokalt kan mötas.

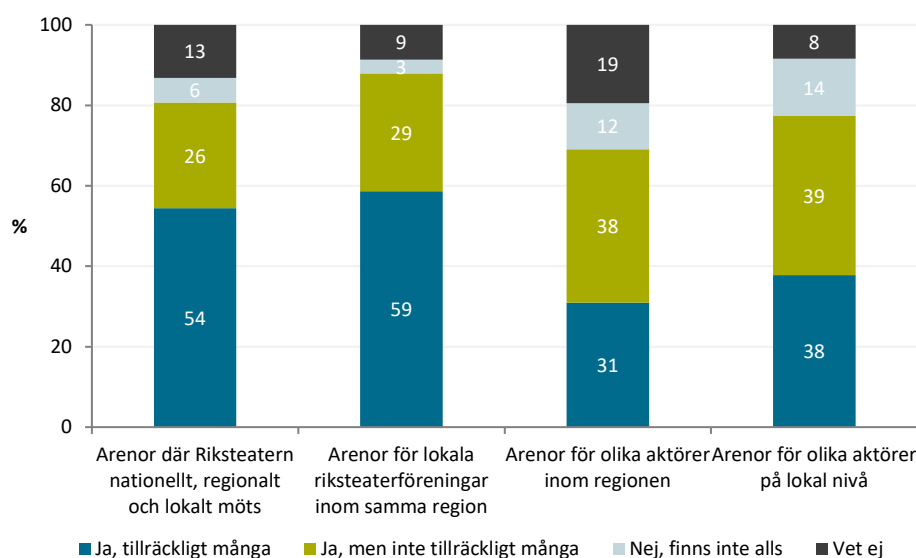
Det mest centrala forumet är *Riksteaterkongressen* som äger rum vart fjärde år. Riksteatern nationellt arrangerar också årligen, utom de år det är kongress, *Scenkonstdagarna*. Då fördjupar sig riksteaterföreningarna och andra inbjudna från branschen i Riksteaterns och andra producenters scenkonstnärliga verksamhet. Varje år arrangeras också *Anbud Live* där Riksteaterns kommande repertoar presenteras för riksteaterföreningar och andra arrangörer under tre dagar.

Två gånger om året anordnar Riksteatern *ARENA-träffar*. Då samlas regionala ordföranden, konsulenter och berörd personal i Hallunda för att tillsammans diskutera

framtiden och aktuella kulturpolitiska frågor utifrån kongressbesluten. Den nationella styrelsen har också möjlighet att delta i ARENA-träffarna.

Vid alla evenemang som arrangeras av den nationella nivån får riksteaterföreningarna möjlighet att skicka två deltagare var. Kostnaderna står den nationella verksamheten för. Vid ARENA-träffarna står den nationella verksamheten för kostnaderna för de regionala ordförandena. Konsulenterna deltar till ett subventionerat pris.

Figur 6.2 Enkätfråga: Finns det några arenor för samverkan som ni har nytta av i er verksamhet? (lokalföreningarnas svar)



Källa: Statskontorets enkät.

En majoritet av de lokala riksteaterföreningarna anser också att det finns tillräckligt med arenor för möten mellan riksteaterföreningar inom samma region. Däremot är lokalerna mindre nöjda när det gäller arenor för samverkan med olika aktörer – alltså inte bara Riksteatern – inom regionen. De saknar också arenor för samverkan med olika aktörer på lokal nivå.

6.5.3 Få regionala föreningarna anser att det finns tillräckligt med forum för samverkan på regional nivå

Även de regionala föreningarna är nöjda med antalet arenor där Riksteaterns nationella, regionala och lokala verksamhet kan mötas. De regionala föreningarna är däremot mindre nöjda än de lokala föreningarna med antalet givande arenor för samverkan inom regionen. Framför allt är det endast en liten andel av de regionala föreningarna, 13 procent, som anser att det finns tillräckligt många arenor för olika aktörer inom regionen. Motsvarande siffra för de lokala föreningarna är 38 procent.

6.5.4 Ett visst avstånd mellan verksamheterna

Under våra intervjuer med personalen och ledningen i den nationella verksamheten återkommer många till stoltheten i att arbeta i en folkrörelse och kallar riksteaterföreningarna för sina ägare. Många ser folkrörelsen, engagemanget och möjligheterna att komma ut i landet som en stor fördel med att arbeta på Riksteatern. Det är ju också denna möjlighet som skiljer Riksteatern från andra scenkonstinstitutioner.

Men både de som arbetar i den nationella verksamheten och i riksteaterföreningarna pekar på att de upplever ett avstånd mellan verksamheterna som innebär att de olika verksamheterna inte förstår varandras villkor. Från den nationella nivån finns till exempel en ambition att införa regeringens riktlinjer och interna policyer i hela verksamheten. Men detta når inte ut till föreningarna eftersom de dels rör sig själva, dels att de redan upplever en stor arbetsbörda som beror på att verksamheten bygger på ideellt arbete.

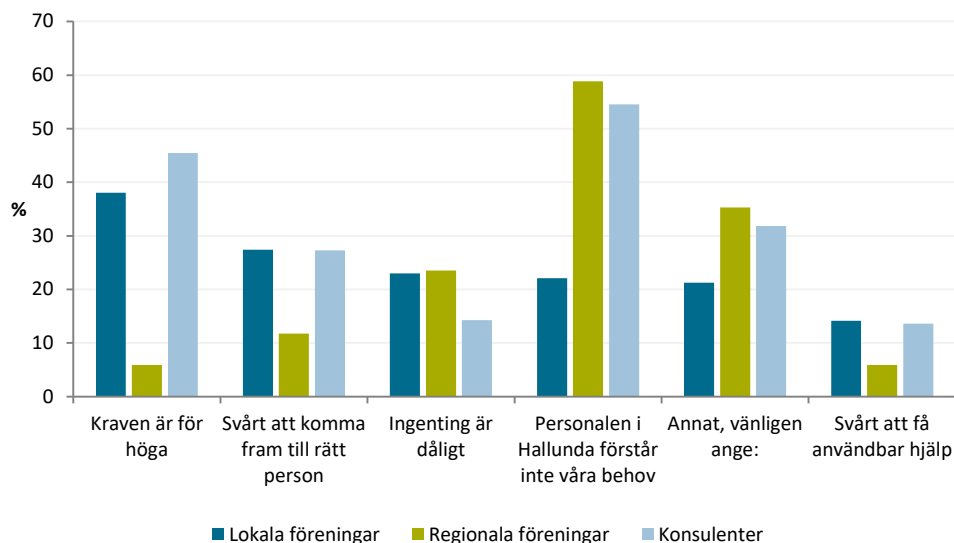
Ett annat exempel på när samverkan inte fungerar är när föreningar lägger motioner vid kongressen som i praktiken kan vara svåra för ledningen att genomföra framför allt på grund motionernas ekonomiska eller resursmässiga konsekvenser. Det kan till exempel handla om att utöka antalet platser per riksteaterförening till nationella arrangemang som Riksteatern nationellt ska betala resor, boende och mat för. Det kan också handla om att bekosta lokal bygg- och bärhjälp med nationella medel. Båda exemplen skulle innebära avsevärda kostnadsökningar som skulle påverka Riksteaterns möjligheter att uppnå andra mål.

Ledningen är medveten om att det finns behov av en gemensam vi-känsla mellan de olika verksamheterna inom Riksteatern. Styrelsen har därför börjat arbeta med så kallat Framtidsforum mellan kongresserna för att öka förståelsen och gemenskapen. Där deltar både representanter från den nationella styrelsen och alla delar av verksamheten. Alla regionala föreningar har också under 2017 fått besök av den nationella styrelsen.

Majoriteten av de vi intervjuat på Riksteatern tar upp arbetet med folkrörelsen som en utmaning. De frågar sig hur Riksteatern bäst kan arbeta för att koppla samman den lokala, regionala och nationella verksamheten och hur Riksteatern bör arbeta för att stärka och stötta sina föreningar på bästa sätt.

När det gäller vad riksteaterföreningarna tycker är sämre med det nationella stödet från Riksteatern svarade flest lokalföreningar att kraven från Riksteatern nationellt är för höga. Konsulenterna och de regionala föreningarna svarade i betydligt högre grad än lokalföreningarna att personalen i den nationella verksamheten inte förstår de regionala föreningarnas respektive lokalföreningarnas behov (figur 6.3). Enligt fritextsvaren i enkäten är Riksteaterns omorganisation en möjlig förklaring till detta. En annan orsak är att kraven är för höga på vad de ideella föreningarna förväntas göra.

Figur 6.3 Enkätfråga: Vad tycker du är dåligt med stödet från Riksteatern nationellt?



Källa: Statskontorets enkät.

6.6 Riksteaterföreningarna vill ha stöd för att öka publiksiffror och attrahera nya medlemmar

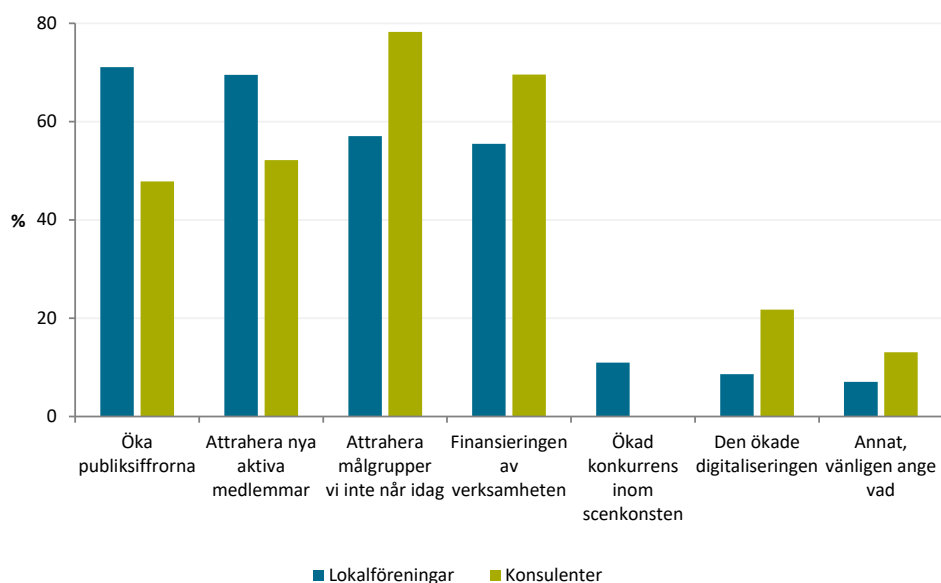
I detta avsnitt behandlar vi de resultat som rör de lokala föreningarna. I likhet med föregående avsnitt utgår denna redovisning från Statskontorets tre enkäter till de lokala riksteaterföreningarna, de regionala föreningarna och konsulenterna.

6.6.1 Den lokala verksamhetens största utmaningar är att öka publiksiffror och attrahera nya medlemmar

Riksteaterföreningarna har fått svara på frågan om vilka deras största utmaningar är. Flest föreningar svarade att det är att öka publiksiffrorna och att attrahera nya medlemmar. Därefter kommer att attrahera målgrupper som de inte når i dag samt verksamhetens finansiering. Få föreningar ser konkurrensen inom scenkonsten eller den ökade digitaliseringen som någon av de största utmaningarna. Det finns inte några skillnader i svaren utifrån lokalföreningarnas storlek, regionindelning eller om de har anställd personal eller inte.

Figur 6.4 visar också konsulenternas svar om vilka av de lokala föreningarnas utmaningar som de tror är störst. Det finns en samstämmighet mellan konsulenterna och lokalföreningarna när det gäller vilka de fyra främsta utmaningarna är. Men konsulenterna bedömer i högre grad att lokalföreningarnas största utmaningar består i att attrahera målgrupper som de inte når i dag och finansieringen av verksamheten.

Figur 6.4 Enkätfråga: Konsulenter respektive lokalföreningars uppfattning om lokalföreningarnas största utmaningar. Max tre alternativ kan anges.

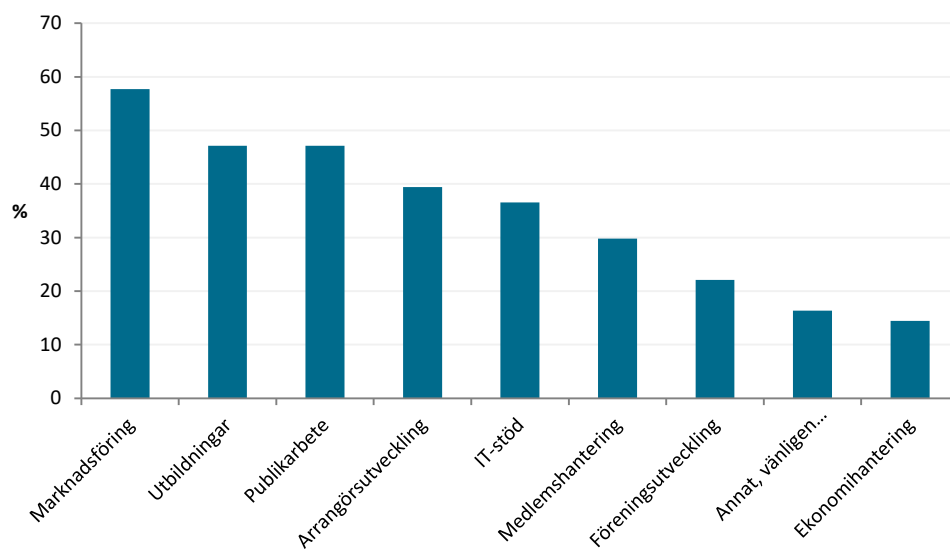


Källa: Statskontorets enkät.

6.6.2 Lokalföreningarna vill ha mer stöd för marknadsföring, publikarbete och arrangörsutveckling

Riksteaterföreningarna efterfrågar mer stöd med externt riktad verksamhet. Hit räknas marknadsföring, publikarbete och arrangörsutveckling. De efterfrågar i mindre grad stöd för den interna verksamheten, som ekonomihantering, föreningsutveckling och medlemshantering (figur 6.5). Ett behov som tas upp i fritextsvaren gäller stöd i föreningsutveckling och arrangörskap. Det handlar exempelvis mer konkret om en manual om hur en förening fungerar och praktiska tips. Det handlar också om stöd i att göra medlemskapet mer attraktivt och stöd för att nå unga. De mindre föreningarna önskar föreningsstöd och enklare förutsättningar för arrangörskapet.

Figur 6.5 Enkätfråga: Skulle ni vilja ha mer stöd från Riksteatern nationellt när det gäller följande:



Källa: Statskontorets enkät.

6.7 De regionala föreningarnas uppdrag upplevs som otydligt och deras stöd varierar

I detta avsnitt behandlar vi de resultat som rör de regionala föreningarna. Även i detta avsnitt utgår redovisningen från Statskontorets tre enkäter till de lokala riksteaterföreningarna, de regionala föreningarna och konsulenterna.

6.7.1 Främjandeuppdraget är inte alltid tydligt

De regionala föreningarna upplever inte alltid att det är tydligt vilken roll som de ska ha inom Riksteatern. Den regionala styrelsen ska fungera som ett samverkansorgan för riksteaterföreningarna samtidigt som de är placerade mellan den nationella och lokala verksamheten. Dessutom fungerar de som arbetsgivare för konsulenterna som ska arbeta producentneutralt för att främja scenkonsten i regionen.

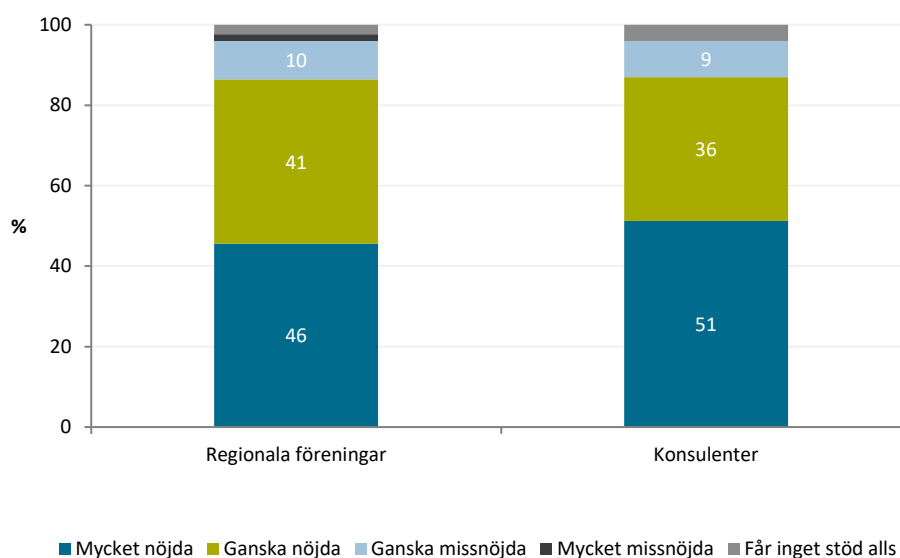
Främjandeuppdraget innebär att den regionala föreningen ska stötta de lokala riksteaterföreningarna på olika sätt. Exempelvis erbjuder de utbildningar och ordnar regionala utbudsdagar för fria grupper, ger föreningarna stöd när de ska förhandla om anslag med kommunerna och skapar mötesplatser för föreningarna. Av fritextsvaren framgår att 28 procent av de regionala föreningarna har svarat att förståelsen om vad en ideell verksamhet/folkrörelse är behöver förtydligas. Men det behöver också bli tydligare vad Riksteaterns regionala föreningar är och vad de gör lokalt. Denna kunskap behöver förmedlas till aktörer utanför Riksteatern, men också inom Riksteatern.

Det regionala arbetet styrs till stor del av kultursamverkansmodellen och regionernas uppdrag. Verksamheten finansieras också via modellen, även när konsulenterna är anställda av den regionala riksteaterföreningen. Totalt finns det 25 regionala scenkonstkonsulenter i landet. I tre regioner saknas konsulenter¹⁰¹ och i fyra regioner är konsulenterna anställda av annan part än regional förening, tre är anställda av regionen eller landstinget och en konsulent är anställd på ett bildningsförbund. Några av de som vi intervjuat har pekat på att de konsulenter som är anställda av regionen eller landstinget ofta också får fler eller andra arbetsuppgifter som tar tid från främjandeuppdraget. Vårt intryck är också att främjandeuppdraget är tydligare för de regionala föreningar som har anställt egna konsulenter.

6.7.2 Kvaliteten på det regionala stödet varierar

Vår enkätundersökning visar att en klar majoritet av lokalföreningarna är nöjda med både det stöd som de får från de regionala föreningarna och det stöd som de får från konsulenterna. Cirka 85–90 procent svarade att de är mycket eller ganska nöjda (figur 6.6).

Figur 6.6 Enkätfråga: Är ni som lokalförening nöjda med det stöd ni får från den regionala föreningen/konsulenterna?



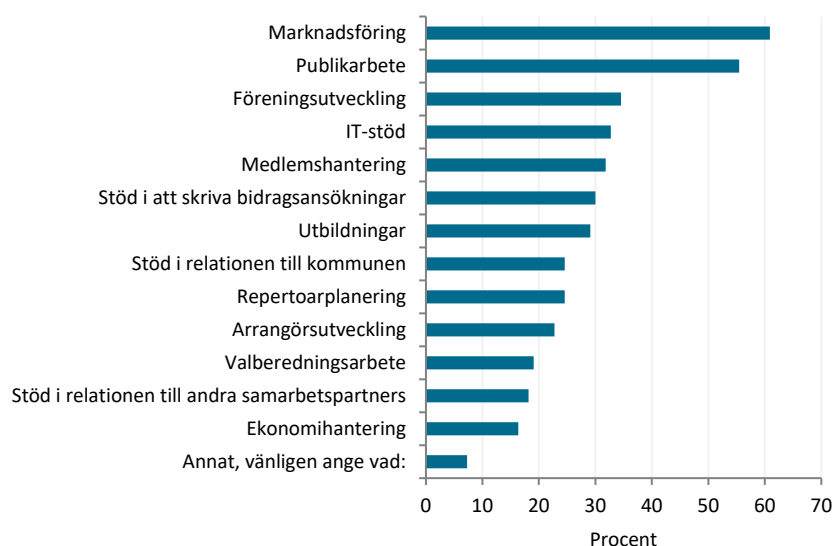
Källa: Statskontorets enkät.

¹⁰¹ Uppgifter i e-post från Riksteatern 2017-11-09. Det totala antalet konsulenttjänster var 26 men i oktober 2017 var en konsulent vakant. Ett av länen som saknar konsulent har dock en projektanställd konsulent från sommaren 2017 till årsskiftet 2017/18.

Våra intervjuer visar dock att kvaliteten på det regionala stödet anses variera. De intervjuade återkommer till att konsulenten är viktig för kvaliteten på stödet, exempelvis hur aktivt konsulenten arbetar, om konsulenten är anställd av den regionala föreningen eller av regionen/landstinget och om det saknas en konsulent. Detta bekräftas i enkätresultaten. Lokalföreningar i regioner med flera anställda konsulenter är mest nöjda (97 procent mycket eller ganska nöjda). Lokalföreningarna i regioner utan konsulent eller som har en konsulent som är anställd av en annan part än den regionala föreningen är minst nöjda (70 procent nöjda). Däremellan hamnar övriga regioner med en anställd konsulent (88 procent nöjda).

Figur 6.7 redovisar inom vilka områden lokalföreningarna önskar mer stöd från konsulenterna. Precis som när det gäller vilket stöd de önskar mer av från Riksteatern nationellt svarar flest föreningar att de vill ha mer stöd med marknadsföring och publikarbete.

Figur 6.7 Enkätfråga: Skulle ni vilja ha mer stöd från konsulenterna när det gäller:



Källa: Statskontorets enkät.

På denna fråga finns återigen en skillnad i svarsmönster beroende på vilken tillgång lokalföreningen har till en konsulent. Lokalföreningarna i regioner utan konsulent, eller med en konsulent som är anställd av annan part än den regionala föreningen svarade i högre grad att de vill ha mer stöd i relationen till andra samarbetspartners. Det handlar om stöd i valberedningsarbetet, i arrangörsutveckling, repertoarplanering samt i kontakterna med kommunen.

Vissa regionala föreningar samarbetar mycket med varandra. Dessa samarbeten påverkar också kvaliteten i stödet eftersom parterna kan hjälpa och stödja varandra i arbetet med de lokala riksteaterföreningarna. Exempelvis finns en samverkansplattform som samlar sju län i södra Sverige: Skåne, Blekinge, Kalmar, Växjö, Halland,

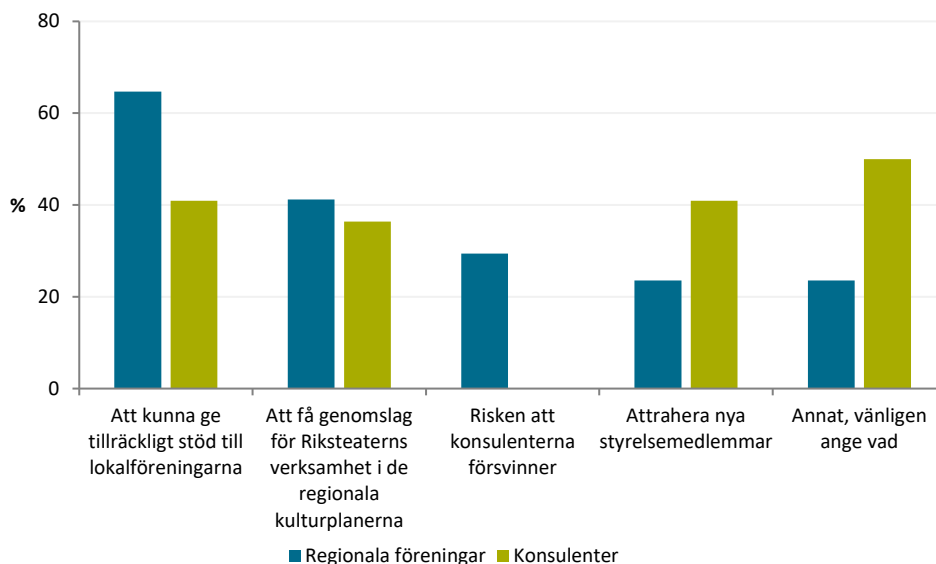
Västra Götaland och Kronoberg. Vårdskapet är rullande och de regionala föreningarna träffas två gånger per år för att utbyta erfarenheter och hitta samverkansformer. Ett annat exempel är Norrbotten, Västerbotten, Västernorrland samt Jämtland/Härjedalen. Där pågår ett kontinuerligt samarbete i olika projekt, till exempel om scenkonstutbud för barn och unga, arrangörsutveckling och repertoarträffar. I Mellansverige sker en samverkan kring den årliga utbudsdagen i Västerås. Det sker även samverkan som gäller uppstartsträffar och utbildningstillfällen för lokalföreningar i exempelvis Jönköping, Halland och Västra Götaland.

6.7.3 Den regionala verksamhetens största utmaning är att ge lokalföreningarna tillräckligt stöd

Vi har också frågat de regionala föreningarna om deras största utmaningar, samt konsulenterna om vilka utmaningar de tror är störst för de regionala föreningarna. De regionala föreningarna har inte samma problem med att rekrytera medlemmar som lokalföreningarna. Istället är det att inte kunna ge tillräckligt stöd till lokalföreningarna som flest ser som den största utmaningen. Därefter kommer att få genomslag för Riksteaterns verksamhet i de regionala kulturplanerna.

Konsulenternas svar sprider sig jämnare mellan svarsalternativen. Deras fritextsvar visar att stödet som de regionala föreningarna behöver beror helt på föreningens egna förutsättningar.

Figur 6.8 Enkätfråga: Konsulenter respektive regionala föreningars uppfattning om de regionala föreningarnas största utmaningar. Max två alternativ kan anges.



Källa: Statskontorets enkät.

Kommentar: Det är endast de regionala föreningarna som fått svarsalternativet *Risken att konsulenter försvinner*.

De regionala föreningarna och konsulenterna har också fått svara på frågan om vilket stöd de önskar mer av från Riksteatern nationellt. De regionala föreningarna lyfter framför allt upp behovet av utbildningar samt stöd i arbetet med främjandeuppdraget på lokal nivå. De lyfter också fram behovet av stöd i relationen till regionen eller landstinget samt med arbetet i kultursamverkansmodellen. I mindre grad efterfrågar de stöd med ekonomihantering och it-stöd.

Konsulenterna efterfrågar framför allt utbildningar, men också stöd med it. Omkring 13 procent av konsulenterna lyfter också fram behovet av arrangörs- och föreningsrelaterat stöd.

7 Slutsatser och rekommendationer

I detta avslutande kapitel gör Statskontoret en samlad bedömning av hur Riksteatern utför sitt uppdrag. Bedömningen bygger på de iakttagelser vi har redovisat i de tidigare kapitlen. Vi lyfter också fram de frågor och rekommendationer som vi bedömer har särskilt stor betydelse för Riksteaterns verksamhet och resultat framöver. Vi lyfter också fram frågor och rekommendationer som vi bedömer har betydelse för regeringens styrning av Riksteatern.

7.1 Statskontorets samlade bedömning

Statskontorets samlade bedömning är att Riksteatern i allt väsentligt fullgör sitt uppdrag om att producera, arrangera och främja scenkonst. Riksteatern har ett brett uppdrag och genomför insatser inom alla de områden som finns i regeringens riktlinjer. Samtidigt är det svårt att bedöma resultaten och måluppfyllelsen dels på grund av uppdragets karaktär, dels på grund av brister i Riksteaterns resultatredovisning.

7.1.1 Riksteatern fullgör i allt väsentligt sitt uppdrag

Statskontorets övergripande bild är att Riksteaterns verksamhet ligger väl inom de ramar som regeringens riktlinjer ger och som kongressens mål medför.

Vi bedömer också att Riksteatern har tagit tag i många frågor som är av strategisk vikt för verksamheten på längre sikt. Ett exempel är att den interna styrningen har förbättrats, vilket har skapat förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning. Ytterligare ett exempel är att Riksteatern på olika sätt gjort prioriteringar för att fokusera på huvuduppdraget.

Statskontoret har svårare att bedöma om Riksteaterns verksamhet håller en hög kvalitet eftersom det ligger utanför vårt kompetensområde. Men mycket talar för att verksamheten verkligen håller hög kvalitet. Riksteaterns egna uppföljningar visar i allmänhet på goda resultat och riksteaterföreningarna är enligt vår enkät överlag nöjda med det stöd som de erbjuds. Riksteaterföreningarnas efterfrågan på Riksteaterns produktioner har också ökat på senare år.

Vår samlade bild utifrån våra intervjuer och enkäter är att Riksteaterns produktioner anses hålla hög kvalitet. Dessutom framhålls Riksteaterns viktiga och unika uppdrag att producera angelägen kvalitativ scenkonst som kommer ut i hela landet. I intervjuerna och enkäterna lyfts också fram Riksteaterns möjligheter att genomföra produktioner och projekt som mindre teatrar inte har resurser till. Även Riksteaterns kompetens som expertstöd för andra inom scenkonstområdet lyfts fram i positiva ordalag.

Publikutvecklingen för hela Riksteaterns verksamhet inklusive Södra Teatern har under de senaste åren dock varit negativ, med undantag för 2016. Riksteaterns produktioner och samarbeten för turné har emellertid haft en mer positiv utveckling över tid. Denna positiva utveckling har skett trots att det under samma period har tillkommit flera uppdrag. Detta arbete skulle på kort sikt ha kunnat påverka publik-siffrorna negativt. Riksteatern förklarar minskningen av publikantalet på Södra Teatern med att Södra Teatern har fått ett förändrat uppdrag.¹⁰² Men sammantaget är det svårt att bedöma vad som påverkat publikutvecklingen och i vilken utsträckning.

De externa kontakter som vi har intervjuat har påpekat några brister i Riksteaterns verksamhet. Till exempel skulle Folkets Hus och Parker och Länsteatrarna i Sverige gärna samverka mer med Riksteatern. Andra intressenter menar att Riksteaterns fokus på den konstnärliga verksamheten har försämrat stödet till folkrörelsen och arrangörsutvecklingen. Vi bedömer att Riksteatern bör vara uppmärksam på och lyhörd för den här typen av synpunkter i sitt fortsatta arbete.

7.1.2 Resultatet är i vissa delar svårt att bedöma

Den sammantagna resultatutvecklingen under de senaste fem åren är svår att bedöma. Några resultatindikatorer visar på en nedgång under perioden, exempelvis minskade intäkter och minskat antal produktioner. Samtidigt har kostnaderna också minskat och den egna produktionen har ökat. Publikantalet för produktioner för turné har ökat sedan 2014, även om det skett en liten minskning mellan 2015 och 2016. Antalet arrangemang och antalet riksteaterföreningar är relativt stabilt över tid.

Riksteatern ska enligt regeringens riktlinjer nå en så stor publik som möjligt. Samtidigt har teatern även andra uppdrag, som att vara expertstöd och att vidareutveckla scenkonstens betydelse för social sammanhållning. Dessa uppdrag handlar inte tydligt om verksamhet som bidrar till ökade publiksiffror. Dessutom ska Riksteatern nå nya målgrupper som normalt inte tar del av scenkonst och arbeta för att öka spridningen av dans i Sverige. Detta är uppdrag som till en början inte ger högre publiksiffror. Samtidigt tar vissa av dessa uppdrag resurser från den verksamhet som mer direkt rör scenkonsten. Det är alltså fullt möjligt att uppnå ökad måluppfyllelse för ett antal av regeringens mål men samtidigt få sämre resultat när det gäller regeringens mål om att nå en så stor publik som möjligt. Än så länge verkar dock de nya satsningarna inte ha haft någon negativ påverkan på publiksiffrorna för Riksteaterns produktioner för turné.

¹⁰² Sedan maj 2017 har Södra Teatern AB inte längre uppdraget att så långt som möjligt inkludera Riksteaterns nationella scenkonstproduktion i sin programläggning. Förändringen har kommit till för att renodla relationerna mellan Riksteatern och dotterbolaget som agerar på en konkurrensutsatt marknad, och har påverkat Södra Teatern ABs möjligheterna till en friare programläggning inom ramen för uppdraget.

Det är också svårt att utifrån Riksteaterns resultatredovisning bedöma måluppfyllelsen för regeringens riktlinjer. Riksteatern är skicklig på att operationalisera konkreta och mätbara mål. Men målen är inte alltid kopplade till måluppfyllelsen av inriktningsmålen. Även om Riksteatern redovisar resultat för alla områden inom regeringens riktlinjer saknas redovisning för vissa delar inom olika områden.

Vidare har Riksteatern påpekat, i samband med faktagranskningen av ett utkast av denna rapport, att Riksteaterns produktioner och projekt för turné är väsensskilda från verksamheten vid Södra Teatern. Dessa verksamheter måste därför enligt Riksteatern analyseras var för sig. Uppgifterna finns delvis separerade i resultatredovisningen, men totalsiffrorna redovisas endast med summan av båda verksamheterna. Därför är det inte helt tydligt för en utomstående att förstå hur dessa verksamheter förhåller sig till varandra och hur en korrekt analys bör göras för att ge en rättvisande bild av verksamheten. Det finns alltså en risk att dra felaktiga slutsatser utifrån resultatredovisningen som den är uppställd i dag. Redovisningen saknar också totala publiksiffror som renats för överlappningar mellan produktioner och arrangemang.

Dessutom är det svårt att veta vilka kostnader som hör till olika delar av verksamheten. I dag redovisar Riksteatern kostnaderna uppdelat på scenkonstproduktion, Cullbergbaletten, Tyst Teater och Södra Teatern samt overhead. I overhead ingår vd-staben, personalavdelningen samt vissa övergripande it-kostnader. Samtliga övriga kostnader ingår i scenkonstproduktion. Det betyder att det inte går att följa kostnaderna för olika verksamheter som till exempel expertuppdraget och arrangörsutvecklingen. Det innebär i sin tur att det inte går att bedöma om till exempel expertuppdraget lett till att scenkonstproduktionerna eller stödet till föreningarna fått mindre resurser.

Statskontoret saknar också interna mål för delar av verksamheten, som Tyst Teater och demokrati och kultur. Statskontoret saknar dessutom utförligare analyser i resultatredovisningen i de delar som gäller måluppfyllelse. Här kan Riksteatern utveckla sin problemanalys och peka på utvecklingsområden i större utsträckning än vad de gör i dag.

Sammantaget är vår bedömning att resultatet av Riksteaterns verksamhet är svårbedömt dels för att det är svårt att bedöma vad som ska räknas som en hög måluppfyllelse, dels för att det är svårt att bedöma måluppfyllelsen baserat på Riksteaterns resultatredovisning. Det förra är en följd av hur regeringens riktlinjer är formulerade, men det senare kan delvis lösas genom att Riksteatern blir bättre på att redovisa resultaten av sin verksamhet.

7.1.3 Styrningen av verksamheten har förbättrats

Riksteatern har sedan 2015 organiserat om den nationella verksamheten och arbetat med att förbättra den interna styrningen. Riksteatern har nationell, regional och lokal verksamhet som bedrivs både med hjälp av ideella krafter och med anställd personal

över hela landet. Uppgifterna för verksamheten formuleras både i kongressens mål och i regeringens riktlinjer. Detta innebär att målen är många samtidigt som organisationen är komplex att styra. Detta ställer stora krav på styrningen.

Vi bedömer att Riksteatern trots dessa utmaningar har lyckats med att skapa en struktur för verksamhetsplanering som ger förutsättningar för en tydligare ansvarsfördelning och effektivare styrning. Riksteaterns styrelse väger samman kongressens beslut och regeringens riktlinjer när styrelsen beslutar om den nationella verksamhetens inriktning. Det innebär att verksamheten endast har ett övergripande måldokument att förhålla sig till. Processen för verksamhetsplanering gör det också tydligt vilket ansvar som ligger på respektive nivå i organisationen.

Men målen är fortfarande många vilket kan vara problematiskt eftersom styrsignalerna inte blir lika tydliga för personalen. En annan svaghet som vi har identifierat är att vissa personalgrupper och chefer uppfattar att de inte är tillräckligt delaktiga i arbetet med verksamhetsplaneringen.

Med den nya ledningen och organisationen har samarbetsklimatet inom den nationella verksamheten förbättrats väsentligt. Samtidigt finns det områden där samordningen behöver bli bättre. Mellanchefernas mandat och roller upplevs som oklara och det interna samarbetet mellan avdelningarna fungerar heller inte tillfredsställande. Men vi uppfattar också att Riksteaterns ledning är väl medveten om dessa problem.

7.1.4 Regeringens möjligheter till styrning relativt stora trots att Riksteatern är en ideell förening

Det faktum att Riksteatern är en ideell förening och inte en myndighet begränsar regeringens möjligheter att styra Riksteatern. Som ideell förening lyder Riksteatern inte under regeringen utan under föreningens stadgar, och därmed är det Riksteaterns kongress som ytterst anger vilket ändamål föreningens verksamhet ska ha.

Statsbidraget finansierar dock hela 86 procent av Riksteaterns verksamhet och regeringen påverkar därmed genom sina riktlinjer en stor del av verksamheten. Regeringens utnämningar till Riksteaterns styrelse ökar också regeringens möjligheter att få insyn i verksamheten och att påverka verksamhetens inriktning.

7.2 Viktiga frågor för Riksteatern framöver

Vår samlade bild utifrån intervjuer och enkäter är att Riksteatern bedöms vara en viktig aktör för såväl scenkonsten som för ett levande kulturliv i hela landet, både som scenkonstproducent, arrangör och i expertrollen.

I detta avsnitt fokuserar vi på de områden där vi bedömer att Riksteatern har möjlighet att ytterligare stärka sin verksamhet för att möta framtida utmaningar. Alla våra rekommendationer riktar sig till Riksteaterns nationella verksamhet.

7.2.1 Riksteatern behöver satsa på arrangörsutveckling för att attrahera ny publik och fler medlemmar

Riksteaterns uppdrag kan inte genomföras utan de ideella insatserna från de lokala föreningarna. Det är de lokala riksteaterföreningarna som i första hand arrangerar Riksteaterns produktioner och aktiviteter. Riksteaterns vision scenkonst till alla överallt kan alltså inte förverkligas utan de lokala föreningarna. Riksteatern är som ideell förening beroende av aktiva medlemmar.

Riksteatern har svårt med återväxten bland medlemmarna, i likhet med resten av civilsamhället. Antalet medlemmar i civilsamhällets organisationer minskar samtidigt som medlemmarna blir äldre. Föreningslivet i Sverige når därför en allt mindre andel barn och unga, både när det gäller medlemskap och att ta sig an förtroendeuppdrag. Här finns en utmaning för både civilsamhället och det offentliga att förse unga med aktiviteter och sätt att organisera sig som passar ungas behov.¹⁰³

Majoriteten av de vi intervjuat på Riksteatern tar upp arbetet med folkrörelsen som en utmaning. De frågar sig hur Riksteatern bäst kan arbeta för att koppla samman den lokala, regionala och nationella verksamheten och hur Riksteatern ska arbeta för att stärka och stötta sina föreningar på bästa sätt.

Vi bedömer därför att Riksteaterns största utmaning är att attrahera nya och aktiva medlemmar. Det måste helt enkelt finnas medlemmar som arbetar med arrangemangen ute i riksteaterföreningarna, annars faller verksamheten.

Riksteatern bör därför fortsätta att följa utvecklingen i civilsamhället och hämta inspiration och goda exempel från andra områden som också är beroende av insatser från civilsamhället för sin överlevnad. Riksteatern kan exempelvis hitta strategier för att attrahera nya medlemmar och föreningar som lokalföreningarna i dag inte når via sina arrangemang.

Det är riksteaterföreningarna som också marknadsför Riksteaterns produktioner och projekt på lokal nivå. Föreningarna är därmed mycket viktiga både för att locka publik till Riksteaterns föreställningar och för att attrahera medlemmar. Om riksteaterföreningarna gör bra arrangemang och lyckas med marknadsföringen av produktioner och projekt påverkar detta givetvis också möjligheten att rekrytera nya medlemmar.

Statskontoret anser att det är angeläget att Riksteatern flyttar fokus till att stötta riksteaterföreningarna i deras arbete med att värva nya medlemmar, efter att ha fokuserat på scenkonstproduktionen och den interna styrningen under några år. Riksteatern bör också fokusera på att stärka föreningarnas arrangörskap.

¹⁰³ Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (2014) *Fokus 14 - om ungas fritid och organisering*, s. 21–22.

I vår enkätundersökning framkommer att riksteaterföreningarna framför allt efterfrågar mer stöd till externt riktad verksamhet som marknadsföring, publikarbete och arrangörsutveckling. En utmaning som återkommer i våra intervjuer är att Riksteatern ska kunna erbjuda scenkonst som uppfattas som relevant på olika platser i landet och kan tas emot på platser med mycket skiftande förutsättningar. Det är därför viktigt att Riksteatern fortsätter sitt arbete med att utveckla stödet till riksteaterföreningarna och strävar efter att anpassa detta stöd till de olika föreningarnas behov.

Riksteatern har gjort flera insatser för att stärka arrangörsledet, till exempel genom att arbeta med teman i scenkonstproduktionen och genom att förbättra styrningen av småplatsbidraget. Vi bedömer att dessa insatser är bra steg på vägen för att utveckla arbetet med arrangörskapet.

Statskontorets analys visar också att avdelningen för förening, försäljning och kommunikation ännu inte helt funnit sin form och funktion efter omorganisationen. Vi anser att denna del av Riksteatern kan spela en nyckelroll för att stärka stödet till riksteaterföreningarna. Vi rekommenderar därför att Riksteatern skyndsamt ser över om avdelningen har de förutsättningar som en sådan central roll kräver eller om det finns behov av att stärka denna funktion.

Statskontoret rekommenderar också Riksteatern att effektivisera arbetet med arrangörsutveckling. Riksteatern har inlett diskussioner om att gruppera riksteaterföreningarna utifrån deras aktivitetsgrad. Detta bedömer vi som ett viktigt första steg som Riksteatern ska fortsätta arbeta med. I det framtida arbetet bör också följande steg ingå:

- identifiera behovet av stöd inom de olika kategorierna
- ta fram förslag till olika tänkbara stödformer som Riksteaterns nationella och regionala verksamhet kan erbjuda samt beräkna kostnader för dessa
- analysera vilka stöd som ger mest effekt för respektive kategori
- analysera hur den digitala utvecklingen kan användas för att stärka arrangörsledet och attrahera både ny publik och nya medlemmar
- tydliggöra vilken roll den nationella respektive regionala verksamheten ska ha för att tillgodose stödbehovet
- föreslå framtida prioriteringar och avgränsningar av stödet.

Dessa förslag är tänkta att dels vara ett underlag för kommande beslut om inriktningen av Riksteaterns förenings- och arrangörsutveckling, dels vara ett stöd för personalen i deras löpande arbete.

7.2.2 Koncentrera Tyst Teaters verksamhet till vissa orter

Riksteaterns breda uppdrag kräver att ledningen gör tydliga prioriteringar i verksamheten. På senare år har Riksteaterns ledning också gjort vissa förändringar för att kunna arbeta med ett mer renodlat uppdrag. Riksteatern har till exempel lämnat det mångåriga samarbetet om sommarturnéer med Folkets Hus och Parker. Riksteatern planerar att sälja Södra Teatern för att kunna fokusera på huvuduppdraget.

Statskontoret bedömer att de förändringar Riksteatern hittills har genomfört för att koncentrera sina insatser på huvuduppdraget är steg i rätt riktning. Statskontoret anser också att Riksteatern bör överväga att geografiskt begränsa Tyst Teaters verksamhet till ett antal orter.

Eftersom Tyst Teaters målgrupper är koncentrerade till vissa orter, bedömer vi att verksamheten också bör koncentreras till dessa orter i första hand. Detta kan effektivisera Riksteaterns insatser och även höja kvaliteten på arrangemangen.

Det är inte säkert att det finns en riksteaterförening på de orter där Tyst Teaters målgrupper finns. Samtidigt menar Sveriges Dövas Riksförbund att riksteaterföreningarna ofta saknar kunskap och kompetens om döva och deras behov. Istället är det ofta dövföreningarna som är arrangörer av Tyst Teaters produktioner. Men dövföreningarna saknar i många fall erfarenheter och kompetens för att arrangera scenkonst.

Statskontoret rekommenderar därför Riksteatern att

- identifiera vilka orter i landet där det finns störst behov av och underlag för scenkonst på teckenspråk
- analysera hur arrangörsledet ser ut på dessa orter och vilket stödbehov som finns
- analysera också hur stödet i den nationella verksamheten behöver utvecklas för att bättre passa Tyst Teaters verksamhet och målgrupp.

7.2.3 De regionala föreningarnas roll bör förtydligas

I och med kultursamverkansmodellen har den regionala nivåns betydelse för kulturen stärkts. Under vår utredning har det framkommit att de regionala föreningarnas roll är otydlig, både när det gäller deras syfte och verksamhet. Rollen behöver därför tydliggöras både internt och externt. Riksteatern bör därför analysera vilka insatser som den nationella och regionala verksamheten kan göra för att bidra till en ökad tydlighet.

7.2.4 Färre mål gör styrningen tydligare

Våra intervjuer visar att personalen och ledningen genomgående anser att den nuvarande interna styrningen är tydligare än tidigare. Vi bedömer att det är bra att styrelsen för samman kongressens mål och regeringens riktlinjer i ett inriktningsdokument så att den nationella verksamheten bara har ett styrdokument att utgå ifrån.

Av våra intervjuer framkommer också att visionen om scenkonst för alla i hela landet är välkänd i hela organisationen. Samtidigt finns många andra mål för verksamheten att förhålla sig till. Det gör att det är svårt att prioritera mellan målen. Vissa mål riskerar också att hamna mellan stolarna, eftersom det inte är tydligt vem som ska ansvara för dem.

Ett grundproblem är att regeringens riktlinjer tillsammans med kongressens mål leder till att det finns många mål för styrelsen att förhålla sig till. Detta är svårt för Riksteatern själva att påverka, även om det pågår ett arbete inför nästa kongress att försöka förmå kongressen att minska antalet mål.

I det pågående arbetet med att ta fram den kommande verksamhetsplanen har Riksteaterns ledning som ambition att antalet resultatmål ska minska. Med tanke på mängden mål ser Statskontoret det som extra viktigt att Riksteatern fortsätter arbetet med att minska antalet interna mål för den nationella verksamheten.

7.2.5 Fullfölj organisationsförändringen och fortsatt arbetet med arbetsmiljö och jämlikhet

Riksteatern omorganiserade sin nationella verksamhet under 2015. Även om personalen och ledningen till övervägande del är nöjda med den nya organisationen har den ännu inte funnit sin form fullt ut. Vissa roller är också otydliga och det finns enheter och grupper som känner sig åsidosatta. Samordningen mellan olika delar av verksamheten behöver också förbättras. Statskontoret rekommenderar därför Riksteatern att fortsätta arbetet med att införa den interna styrningsprocessen och justera organisationen.

Under de senaste åren har personalavdelningen arbetat för att stärka arbetet med personalen och arbetsmiljön. Detta gäller både det allmänna personalarbetet men också insatser för ökad mångfald och hantering av kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering.

Samtidigt är arbetsbelastningen hög för vissa grupper. Det ställs dessutom särskilda krav på Riksteatern som arbetsgivare eftersom delar av Riksteaterns personal befinner sig på turné. Det innebär att de ständigt möter nya lokaler och nya människor. Dessutom är många av de turnerande medarbetarna tillfälligt anställda och därmed angelägna om goda vitsord för att få nya möjligheter till arbete. Uppropen under rubrikerna #tystnadtågning och #metoo vittnar om behovet av en kulturförändring i hela scenkonstbranschen. Riksteaterns ledning har visat stor vilja att arbeta med dessa frågor, vilket är mycket positivt. Men de har ändå ett stort arbete framför sig. Detsamma gäller området jämlikhet och mångfald.

7.2.6 Utöka samverkan med Folkets Hus och Parker och länsteatrarna

I princip hela Riksteaterns verksamhet bygger på samverkan med olika aktörer på olika nivåer. Utifrån Riksteaterns egna undersökningar och våra intervjuer verkar den samverkan som finns fungera bra. Riksteaterns samverkanspartners har också en positiv bild av Riksteatern. Samtidigt har Riksteatern på senare år gjort färre samarbetsproduktioner än tidigare. Det finns också en önskan hos några av de samverkanspartners som vi intervjuat att utveckla samverkan med Riksteatern på olika sätt, bland annat inom arrangörsutveckling och föreningsstöd.

Riksteatern och Folkets Hus och Parker har inlett samtal om att utveckla samarbetet när det gäller digitalisering. Vi bedömer att denna samverkan borde utvecklas eftersom Folkets Hus och Parker har längre erfarenhet av digitalisering än vad Riksteatern har.

Både Folkets Hus och Parker och Riksteatern arbetar i sina verksamheter med ideella föreningar som arrangörer. Vi anser därför att organisationerna också borde samverka mer för att ta tillvara sina gemensamma erfarenheter av arrangörsutveckling och hur de kan stärka arrangörsledet. Riksteatern bör också fortsätta och om möjligt i högre utsträckning möta länsteaternas behov av Riksteaterns expertkompetens.

7.2.7 Förbättra uppföljning och redovisning

Riksteaterns ledning är medveten om att de behöver förbättra sitt arbete med att följa upp och redovisa verksamheten. Exempelvis har Riksteatern tagit initiativ till ett utvecklingsarbete för att följa upp och analysera publiken ur ett jämlikhetsperspektiv. Men vi vill också lyfta fram ett antal områden som vi har uppmärksammat under utredningen där Riksteatern behöver utveckla sin uppföljning och redovisning.

Riksteatern behöver förbättra sin resultatredovisning på flera punkter (se även avsnitt 7.1.2). Det gäller uppdelningen mellan Riksteaterns produktioner för turné och Södra Teaterns verksamhet, överlappningarna mellan olika publiksiffror, vilka kostnader som hör till olika delar av verksamheten samt utveckla analysen av resultatet.

Riksteaterns ledning är medvetna om att statistiken på personalområdet är eftersatt och avser därför att inleda ett arbete med att förbättra detta område. Vi delar denna bedömning och anser också att Riksteatern mot bakgrund av sin uttalat höga ambition inom jämlikhetsområdet bör redovisa könsuppdelad statistik för personalområdet, exempelvis lön, sjukfrånvaro, föräldradighet och personalomsättning.

Riksteatern har sedan 2011 ett digitalt system för biljettförsäljning som riksteaterföreningarna är välkomna att ansluta sig till. I dag är endast 35 procent anslutna till detta system. Om alla föreningar skulle använda sig av systemet skulle Riksteatern få snabbare och mer information och därmed bättre kunna följa upp publikutvecklingen. Det skulle också förbättra möjligheterna att analysera effekterna av den nationella verksamheten. Detta skulle i sin tur förbättra regeringens möjligheter att följa

upp användningen av statsbidraget. Riksteatern bör därför se över lämpligt incitament för att få fler riksteaterföreningar att ansluta sig till biljettförsäljningssystemet.

7.3 Viktiga frågor för regeringens styrning

Statskontoret anser att det finns skäl för regeringen att följa utvecklingen framöver inom ett antal områden inom Riksteaterns verksamhet. Men vi inleder detta avsnitt med att redovisa vår bedömning av utformningen av den statliga representationen i styrelsen. Där föreslår vi inte någon förändring.

7.3.1 Den statliga representationen i styrelsen är ändamålsenlig

Vi har inte funnit några skäl till att föreslå några förändringar när det gäller den statliga representationen i styrelsen. Vi anser att den är ändamålsenlig i sin nuvarande utformning.

Regeringen får genom att utse ordföranden och en styrelseledamot god insyn i Riksteaterns verksamhet. Utnämningarna ger också möjlighet för regeringen att förankra det statliga perspektivet och prioriteringarna samt löpande följa vilket genomslag dessa prioriteringar får i verksamheten. Detta blev exempelvis tydligt under uppropen #metoo och #tystnadtagnings då kulturministern kallade till sig inte bara den verkställande direktören utan även Riksteaterns styrelseordförande.

Den statliga representationen i Riksteaterns styrelse ger också en god grund för regeringen att närmare förstå innebörden av och komplexiteten i att Riksteatern styrs från två håll, regeringen respektive Riksteaterns kongress. Utifrån denna kunskap kan regeringen anpassa och förbättra sin styrning och kraven på uppföljning till den verksamhet som Riksteatern bedriver.

7.3.2 Fler nya uppdrag riskerar att påverka grunduppdraget negativt

Under de senaste tre åren har Riksteatern fått tre nya uppdrag. Riksteatern har varit positiv till och gärna tagit sig an dessa nya uppdrag. De har också varit snabba med att börja arbeta med de nya uppdragen, vilket även verkar ha gett resultat i verksamheten.

Regeringen kan underlätta för Riksteatern genom att noga överväga om Riksteatern ska ha några nya uppdrag eller prioritera bland de uppdrag regeringen planerar ge Riksteatern framöver. Riksteatern behöver utrymme att fortsätta sitt arbete med att bland annat implementera den nya organisationen, process för verksamhetsplanering, de nya uppdragen men också mångfalds- och jämlikhetsarbetet.

Riksteatern önskar dessutom att regeringen formulerar mer konkreta mål för Riksteaterns verksamhet. Detta skulle innebära att regeringens styrning blir tydligare. Vi bedömer att Riksteatern på kort sikt inte kan ta sig an fler uppdrag med nuvarande ekonomiska ramar utan att det riskerar att påverka kvaliteten i verksamheten. Men en tydligare styrning skulle underlätta Riksteaterns prioriteringar.

7.3.3 Minskningen i antalet samproduktioner är inte i linje med regeringens riktlinjer

Under de senaste fem åren har antalet samproduktioner minskat med knappt 20 procent. Minskningen i antalet samproduktioner är inte alarmerande men vi vill ändå uppmärksamma regeringen på minskningen eftersom regeringen är tydlig i sina riktlinjer med att Riksteatern i möjligaste mån ska producera sina föreställningar i samverkan med andra. Om regeringen fortfarande har samma mål i kommande riktlinjer för statsbidraget bör detta lyftas fram i dialogen med Riksteatern.

7.3.4 Ställ krav på tydligare resultatredovisning

Statskontoret har haft svårt att analysera Riksteaterns resultat och måluppfyllelse utifrån de resultatredovisningar som Riksteatern lämnat till regeringen (se även 7.1.2). Vi anser därför att Riksteatern bör förbättra sin resultatredovisning på flera punkter. Det gäller uppdelningen mellan Riksteaterns produktioner för turné och Södra Teaterns verksamhet, överlappningarna mellan olika publiksiffror, vilka kostnader som hör till olika delar av verksamheten samt att utveckla analysen av resultatet.

Samtidigt vill Statskontoret i detta sammanhang påpeka att regeringen i sina återrapporteringskrav bör ta hänsyn till att Riksteatern i hög utsträckning är beroende av andra aktörer för att åstadkomma bra resultat. Därför har inte Riksteatern kontroll över hela kedjan på det sätt som andra konstscener har, som till exempel Kungliga Dramatiska teatern.

Statskontoret rekommenderar regeringen att ställa krav på en tydligare resultatredovisning i följande delar:

- Tydligare uppdelning i redovisningen mellan Riksteaterns produktioner för turné och Södra Teatern, där totalen för respektive del framgår.
- Tydligare redovisning av publiksiffror för produktioner respektive arrangemang där det framgår att dessa överlappar och redovisning av totalsiffran exklusive överlappningar.
- Tydligare uppdelning av kostnader mellan olika verksamheter, till exempel expertuppdraget, arrangörsutveckling, demokratiarbete med mera som i dag redovisas som scenkonstproduktion.
- Utvecklad analys av måluppfyllelsen och problemanalyser som visar på utvecklingsområden.

7.3.5 Följ den ekonomiska utvecklingen

Det statliga anslaget är Riksteaterns huvudsakliga intäktskälla. Även om anslaget ökat något under senare år har de totala intäkterna minskat. Riksteatern har samtidigt minskat sina kostnader, i nästan samma utsträckning som intäkterna har minskat.

Riksteatern förstärker sin ekonomiska ställning med intäkter från gager och biljettförsäljning. Men dessa intäkter har minskat kraftigt, knappt 50 procent mellan 2012 och 2016. Riksteatern ser över möjligheten att vända trenden med vikande gager, men behöver i det arbetet ta hänsyn till att kunna erbjuda scenkonst som de bedömer att arrangörerna kan finansiera.

Riksteatern har under senare år haft tillgång till mer tillfälliga medel som de har fonderat och nu fördelar över en femårsperiod (2015–2019). Dessa medel har förstärkt Riksteaterns ekonomiska ställning och kommer att kunna göra det även under de närmaste två åren.

Under kommande år kommer Riksteaterns ekonomiska ställning även att påverkas av den planerade försäljningen av Södra Teatern. Det har inte legat inom ramen för Statskontorets uppdrag att analysera de ekonomiska konsekvenserna av en försäljning av Södra Teatern. Men vi kan ändå konstatera att Riksteatern och Södra Teatern fortfarande kommer att ha ett tätt samarbete, även om Södra Teatern fått en allt mer fristående ställning i förhållande till Riksteatern och numera drivs i ett eget bolag där verksamheten ska bära sina egna kostnader.

Det finns anledning för regeringen att närmare följa Riksteaterns ekonomi framöver mot bakgrund av att Riksteatern efter 2019 inte kommer att ha fonderade medel i den utsträckning de haft under senare år och de ännu okända ekonomiska konsekvenserna av en eventuell försäljning av fastigheten Södra Teatern. Statskontoret rekommenderar därför regeringen att inför 2019 begära att Riksteatern redovisar en långsiktig plan för sin ekonomiska situation.

7.3.6 Följ arbetet med att ta fram jämlikhetsdata

Det är mycket positivt att Riksteatern initierat ett projekt tillsammans med Myndigheten för kulturanalys för att utveckla arbetet med att följa upp och analysera publiken ur ett jämlikhetsperspektiv. Riksteatern har också tagit initiativ till ett nätverk för kulturinstitutioner där de kan dela erfarenheter av uppföljning. Detta visar att Riksteatern är medveten om behovet av analys och uppföljning för att åstadkomma ökad mångfald och jämlikhet. Regeringen bör i sin dialog med Riksteatern och Myndigheten för kulturanalys löpande följa utvecklingen av detta arbete.

Referenser

Arbetsgivarverket (2017) *Arbetsområden*: <https://www.arbetsgivarverket.se/>, hämtad 2017-11-28.

Kungliga Dramatiska teatern årsredovisning 2016.

Kungliga Operan årsredovisning 2016.

Management support partners (2017) *Utvärdering av Riksteaterns nya organisation*.

Myndigheten för Kulturanalys (2017) *Kulturvanor - Socioekonomiska analyser och tidstrender*

Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällsfrågor (2014) *Fokus 14 - om ungas fritid och organisering*.

Novus (2017) *Kulturundersökning 2017*.

Proposition 2009/10:3 *Tid för kultur*, Kulturutskottets betänkande 2009/10:KrU5 *Tid för kultur*.

Proposition 2012/13:1. *Budgetproposition för 2013. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2013/14:1. *Budgetproposition för 2014. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2014/15:1. *Budgetproposition för 2015. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2015/16:1. *Budgetproposition för 2016. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2016/17:1. *Budgetproposition för 2017. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Proposition 2017/18:1. *Budgetproposition för 2018. Utgiftsområde 17. Kultur, medier, trossamfund och fritid*.

Regeringsbeslut 2012-12-13, *Regleringsbrev för budgetåret 2013 avseende anslagen 1:2, 2:1, 3:3, 5:2, 7:3, 8:2, 8:3, 8:6, 10:1, 11:1, 11:3 och 13:1*.

Regeringsbeslut 2012-12-13, *Riktlinjer för budgetåret 2013 avseende statens bidrag till Riksteatern*.

Regeringsbeslut 2013-12-19, *Regleringsbrev för budgetåret 2014 avseende anslagen 1:2, 2:1, 3:3, 5:2, 7:3, 8:2, 8:3, 8:6, 10:1, 11:1, 11:3 och 13:1.*

Regeringsbeslut 2013-12-19, *Riktlinjer för budgetåret 2014 avseende statens bidrag till Riksteatern.*

Regeringsbeslut 2014-12-22, *Regleringsbrev för budgetåret 2015 avseende anslagen 1:2, 2:1, 3:3 (2014), 5:2, 7:3, 8:2, 8:3, 8:6, 10:1, 11:1 och 11:3.*

Regeringsbeslut 2014-12-22, *Riktlinjer för budgetåret 2015 avseende statens bidrag till Riksteatern.*

Regeringsbeslut 2015-12-17, *Regleringsbrev för budgetåret 2016 avseende anslagen 1:2, 2:1, 3:3 (2014), 5:2, 7:3, 8:2, 8:3, 8:6, 10:1, 11:1 och 11:3.*

Regeringsbeslut 2015-12-17, *Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2016.*

Regeringsbeslut 2016-12-14, *Regleringsbrev för budgetåret 2017 avseende anslagen 1:2, 2:1, 5:2, 7:3, 8:2, 8:3, 8:6, 10:1, 11:1 och 11:3*

Regeringsbeslut 2016-12-14, *Riktlinjer för statens bidrag till Riksteatern 2017.*

Riksteatern (2013) *Hyra av Södra Teatern.*

Riksteatern (2014) *Attityd- och kännedomsundersökning.*

Riksteatern (2014) *Riksteaterns IT-strategi – version 1.1.*

Riksteatern (2015) *Medarbetarundersökning - Från frågor till förändring.*

Riksteatern (2015) *Riksteaterns kongress 2015 – sammanfattning kongressbeslut.*

Riksteatern (2015) *Riksteaterns vision och övergripande mål 2015-2019.*

Riksteatern (2015) *Stadgar för Riksteatern - Antagna på Riksteaterns kongress den 10 maj 2015.*

Riksteatern (2016) *På väg mot 2020 Riksteaterns verksamhetsinriktning - Scenkonst, engagemang och kunskapande.*

Riksteatern (2016) *Strategi för jämlikhet och mångfald - Med handlingsplan för 2016-2019.*

Riksteatern (2016) *Utvecklingssamtal-enkät.*

Riksteatern (2017) *Pressmeddelande: Riksteatern säljer fastigheten Södra Teatern:*
<http://www.riksteatern.se/sekundar-meny/press/h17-pressmeddelanden/riksteatern-saljer-fastigheten-sodra-teatern/>, hämtad 2017-11-03.

Riksteatern (2017) *Förslag på Riktlinjer och stöd för uppföljnings- och utvärderingsarbete inom Riksteatern.*

Riksteatern (2017) *Kompetensintegration: En effektiv arbetsintroduktion för nyanlända professionella kulturarbetare i Sverige*: <http://www.riksteatern.se/sidor/kompetensintegration/>, hämtad 2017-11-08.

Riksteatern (2017) *Riksteaterns kompetensplan 2017-2019*.

Riksteatern (2017) *Riksteaterns riktlinjer för hantering av kränkande särbehandling, trakasserier och diskriminering*.

Riksteatern (2017) *Riksteatern sedan 1933*: <http://www.riksteatern.se/om-oss/historia/>, hämtad 2017-09-25.

Riksteatern (2017) *Riksteaterns Teaterresidens*: <http://www.riksteatern.se/residens>, hämtad 2017-10-03.

Riksteatern (2017) *Riksteaterns verksamhetsplan 2017-2019*.

Riksteatern (2017) *Uppföljning av beslut från Riksteaterns kongress 2015*.

Riksteatern (2017) *Utvecklingssamtal 2017*.

Riksteaterns aktivitetsplaner för Riksteaterns olika avdelningar 2017-2020.

Riksteaterns protokoll Riksteaterns ledningsgrupp för datumen 2016-08-23, 2017-02-21, 2017-05-19, 2017-09-05, 2017-10-31.

Riksteatern referat från styrelsens sammanträde 2017-09-23, 2017-10-26.

Riksteaterns resultatredovisningar 2007-2016.

Riksteaterns Tyst Teater (2017) *Banbrytande scenkonst på teckenspråk*: <http://tystteater.riksteatern.se/>, hämtad 2017-09-25.

SOU 1934:3 *Teaterutredningen*.

Statens kulturråd (2009) *Dansens utveckling uppdrag Cullberg* (dnr KUR 2008/4952).

Statskontoret (2008) *Modell för myndighetsanalyser*. Rapport 2008:17.

Statskontoret (2013) *Scener ur ett Filminstitut*. Rapport 2013:8.

Statskontoret (2013) *Stärk Kedjan! Erfarenheter från tjugo analyser av statlig styrning och organisering*.

Statskontoret (2014) *Nordiska museet – ett centralmuseum i stiftelseform. En analys enligt myndighetsanalysmodellen*. Rapport 2014:9.

Stockholms stadsteater AB årsredovisning 2016.

Södra Teatern (2017) *Om Södra Teatern*: <http://sodrateatern.com/om-sodrateatern/>, hämtad 2017-09-25.

Bilaga 1

Statskontorets uppdrag



Regeringen

Regeringsbeslut

8

2017-02-23
Ku2017/00507/KO

Kulturdepartementet

Statskontoret
Box 8110
104 20 Stockholm



Uppdrag till Statskontoret att göra en analys av Riksteatern

Regeringens beslut

Regeringen uppdrar åt Statskontoret att göra en analys av den ideella föreningen Riksteatern med utgångspunkt från den analysmodell som Statskontoret redovisat till regeringen i december 2008 (Fi2007/8016/OFA/SF). Riksteatern är en viktig aktör såväl inom kulturpolitiken som i regeringens politik för det civila samhället. Regeringens nuvarande riktlinjer (Ku2015/02965/LS) för det statliga bidraget till verksamheten fokuserar såväl på scenkonstfrågor som på dess betydelse för social sammanhållning, delaktighet och öppen demokratisk dialog i hela landet och därmed en hållbar samhällsutveckling.

Analysen ska

- beskriva hur Riksteatern fullgör sitt uppdrag enligt regeringens riktlinjer,
- belysa om regeringens riktlinjer är ändamålsenliga,
- beskriva hur externa och interna faktorer påverkar Riksteaterns möjligheter att fullgöra sitt uppdrag,
- belysa hur Riksteatern samverkar med andra aktörer samt hur samverkan fungerar,
- belysa faktorer som är av särskild betydelse för en effektiv användning av det statliga bidraget till verksamheten,
- belysa för- och nackdelar med statlig representation i den ideella föreningens styrelse och
- belysa faktorer som är särskilt viktiga att uppmärksamma för att Riksteatern ska kunna fullgöra sitt uppdrag i hela landet framöver.

Statskontoret ska genomföra analysen i dialog med Riksteatern.

Telefonväxel: 08-405 10 00
Webb: www.regeringen.se

Postadress: 103 33 Stockholm
Besöksadress: Drottninggatan 16
E-post: ku.registrator@regeringskansliet.se

Statskontoret ska hålla Regeringskansliet (Kulturdepartementet) informerat under uppdragets genomförande. Statskontoret bör i arbetet uppmärksamma regeringens hantering av förslagen i betänkandet Palett för ett stärkt civilsamhälle (SOU 2016:13) som överlämnades till regeringen den 25 februari 2016. Uppdraget ska redovisas till Regeringskansliet senast den 15 december 2017.

Skälen för regeringens beslut

Riksteatern är en ideell förening, i vars styrelse regeringen utser ordförande och en ledamot, och som årligen tilldelas ett betydande statligt bidrag. Riktlinjer för bidraget beslutas årligen av regeringen.

Riksteatern är en viktig aktör inom det civila samhället som möjliggör att scenkonsten når ut i hela landet. På senare år har statens insatser för scenkonstområdet förändrats, bl.a. har kultursamverkansmodellen införts. Omvärldsförändringar i form av bl.a. digitalisering och demografiska förändringar påverkar också hur människor tar del av och skapar kultur och scenkonst.

Mot denna bakgrund vill regeringen ge Statskontoret i uppdrag att analysera Riksteaterns verksamhet, dess förutsättningar och utmaningar.

På regeringens vägnar



Alice Bah Kuhnke



Katarina Höög

Kopia till

SB/SAM

Fi/Ba

N/HT/RTS/HT/HL

Ku/D/MF/DISK

S/SFÖ

Myndigheten för kulturanalys

Myndigheten för ungdoms- och
civilsamhällesfrågor

Konstnärsnämnden

Statens kulturråd

Bilaga 2

Översikt över samtliga mål för Riksteatern 2017

Dokument	Inriktning, mål och riktlinjer
Kulturpolitikens mål	<ul style="list-style-type: none">• Kulturen ska vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft med yttrande-friheten som grund,• alla ska ha möjlighet att delta i kulturlivet, och• kreativitet, mångfald och konstnärlig kvalitet ska prägla samhällets utveckling
För att uppnå målen ska kulturpolitiken:	<ul style="list-style-type: none">• främja allas möjlighet till kulturupplevelser, bildning och till att utveckla sina skapande förmågor,• främja kvalitet och konstnärlig förnyelse,• främja ett levande kulturarv som bevaras, används och utvecklas,• främja internationellt och interkulturellt utbyte och samverkan,• särskilt uppmärksamma barns och ungas rätt till kultur
Riksteaterns stadgar (3§ Ändamål)	<ul style="list-style-type: none">• Riksteatern är en folkrörelse som arrangerar, främjar och producerar scenkonst och som äger en teater, en turnerande nationalscen för alla.• Riksteaterns verksamhet utgår från medlemmarnas engagemang, delaktighet och medskapande och är öppen för nya konstnärliga uttrycksformer, nya verksamheter och nya samarbetspartners.• Riksteatern ska ge alla möjlighet att uppleva varierad och kvalitativ scenkonst, oavsett var man bor i landet, oavsett kön, könsidentitet eller könsuttryck, social eller etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning, funktionsförutsättning, sexuell läggning eller ålder.• Riksteatern ska bidra till att alla ska kunna delta, ha inflytande och känna delaktighet i konsten och samhället och ska på så sätt vara en föregångare i att utöva, utveckla och skapa morgondagens demokrati.
Vision och övergripande mål 2015–2019 beslutade av kongressen	<p><i>Vision</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Scenkonst som sätter tankar och känslor i rörelse för alla, överallt. <p><i>Verksamhetsområden</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Stärk Riksteaterns konstnärliga initiativ: Riksteatern är en turnerande teater med en bred repertoar. Ett konstnärligt initiativ för turnéproduktionen ska stärkas• Stärk Riksteatern som folkrörelse och arrangörsorganisation: Riksteatern är en folkrörelse för scenkonstintresserade och scenkonstarrangörer. Riksteatern ska göra verksamhetsprioriteringar utifrån de lokala föreningarnas behov och utifrån dessa bedriva utveckling och stöd som riksorganisation <p><i>Övergripande mål</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Riksteatern ska verka för att ytterligare stärka de lokala riksteaterföreningarnas roll som nav för scenkonsten på sin ort eller inom sitt område• Riksteaterns konstnärliga initiativ och scenkonstproduktion ska prioriteras under kongressperioden och ge en ökad publik• Riksteatern ska verka för att förbättra tillgänglighet till scenkonst, bland annat genom ny teknik• Riksteaterns konstnärliga arbete och arrangemang med fokus på målgruppen unga vuxna ska stärkas och arbetet ska präglas av medskapande mellan konstnärer, arrangörer och publik.

Dokument

Inriktning, mål och riktlinjer

- Riksteatern som helhet ska samverka med skolor och kommuner för mer barn- och ungdomsverksamhet på lokal nivå. Delaktighet och inflytande för unga ska öka inom hela Riksteatern.
- Medlemsutveckling ska bedrivas så att Riksteaterns medlemsantal successivt ökar. Medlemskapet ska tydliggöras och utvecklas så att alla medlemmar på ett enkelt sätt kan engagera sig inom flera delar av Riksteatern.
- Riksteatern ska samordnat arbeta för att kulturen ska få ökad betydelse i samhället för att bidra till ökat inflytande och ökade resurser för riksteaterföreningarna.
- Riksteatern ska arbeta för att stimulera bildandet av riksteaterföreningar på de orter där Riksteatern inte finns.
- Riksteatern ska verka för att arrangörsperspektivet får en ökad tyngd i samverkansmodellen och därmed bidrar till ökade resurser lokalt och regionalt.

Regeringens riktlinjer för bidrag 2017

Scenkonst och turnéer

- Riksteatern ska producera och turnera scenkonst av hög kvalitet
- för att uppnå delaktighet, kunskapsutbyte och resurseffektivitet ska föreställningarna i möjligaste mån produceras i samverkan med andra
- Särskilt verka för att öka intresset hos barn och unga samt i målgrupper som inte tidigare tagit del av scenkonst
- Nationellt och internationellt värna om och främja det svenska språket och dess utveckling
- främja en scenkonst som når så stor och bred publik som möjligt

Dövscenkonsten och Tyst teater

- Riksteatern ska bl.a. genom Tyst teater producera scenkonst på teckenspråk och arbeta både nationellt och internationellt för att utveckla dövscenkonsten

Svenskt dansliv och Cullbergbaletten

- Riksteatern ska bidra till utveckling och spridning av dansen som konstform i hela landet genom samarbete med nationella, regionala och lokala aktörer och därmed ge koreografer och dansare utrymme att utveckla sitt konstnärskap
- Cullbergbaletten ska vara ett danskompani med internationell lyskraft som håller sina traditioner levande och presenterar samtida dans av hög kvalitet
- Riksteatern och Cullbergbaletten ska i samverkan med svenska och internationella aktörer bidra till den samtida dansens utveckling
- Cullbergbaletten ska samverka med och i rimlig omfattning erbjuda praktikplatser för elever vid Yrkesdansarutbildningen. Eventuella tillkommande kostnader för Cullbergbaletten i samband med praktiktjänstgöringen ska täckas av berörs utbildningsinstitution.

Arrangörsutveckling

- Riksteatern ska arrangera föreställningar samt verka för ett starkt arrangörsled inom scenkonst i hela landet

Kompetensutveckling och expertstöd

- Riksteatern ska vara ett expertstöd för hela scenkonstområdet och som sådant bidra till och främja kunskap, kompetensutveckling och samverkan mellan lokala, regionala och nationella scenkonstaktörer i hela landet.
- Riksteatern ska utveckla dialogen med det civila samhället
- I expertrollen ingår också att samverka med högskolor och universitet för att bidra till forskningsinsatser inom scenkonstområdet.

Kultur och demokrati

- Riksteatern ska verka för att vidareutveckla scenkonstens betydelse för social sammanhållning, delaktighet och öppen demokratisk dialog i hela landet och därmed en hållbar samhällsutveckling.
- Riksteatern ska bl.a. bidra till att genomföra satsningen Äga rum

- Riksteatern får även samverka med lokala aktörer för att utveckla Riksteaterns publika verksamhet i Botkyrka kommun
Jämställdhet, tillgänglighet och mångfald
- Riksteatern ska i sin verksamhet integrera ett jämställdhets-, tillgänglighets-, barn- och mångfaldsperspektiv samt ett internationellt och interkulturellt utbyte och samarbete.
- Riksteatern ska verka för god tillgänglighet till scenkonst i hela landet för personer med funktionsnedsättning.
- Riksteatern ska även fortsättningsvis bidra till att implementera utvecklad teknik i samverkan med nationella, regionala och lokala aktörer.

Övriga riktlinjer

- Riksteatern ska samverka med lokala, regionala och nationella scenkonstinstitutioner, den fria scenkonsten samt andra aktörer för att kulturen ska komma fler till del i hela landet.

Bilaga 3

Genomförande av enkätundersökning

Inom ramen för utvärderingen av Riksteatern har Statskontoret genomfört tre webb-enkäter. Syftet med enkäterna har varit att undersöka hur Riksteaterns nationella styrning fungerar och hur nöjda föreningarna är med det stöd som de får. Enkäterna har riktats till lokala riksteaterföreningar, regionala föreningar och konsulenter.

En enkät skickades alltså ut till 209 riksteaterföreningar,¹⁰⁴ varav 128 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga cirka 57 procent. En annan enkät skickades ut till de 21 regionala föreningarna varav 17 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga 81 procent. Ytterligare en enkät skickades ut till de 25 konsulenterna varav 23 besvarade enkäten helt eller delvis, det vill säga 92 procent.

Enkäten till de lokala föreningarna har riktats till både ordföranden och sekreteraren, med uppmaningen om att endast en person ska svara. I de fall två svar inkommit från samma förening har vi prioriterat ordförandens svar (ordföranden har svarat för 88 procent av föreningarna). Enkäten till de regionala föreningarna har riktats till ordföranden. Undersökningen till konsulenterna har riktats direkt till dessa.

De tre undersökningarna har genomförts som totalundersökningar, där alla i målgrupperna inkluderats i undersökningarna. Undersökningarna pågick mellan den 11 oktober och den 9 november 2017. Efter det första utskicket följde vi upp med tre påminnelser.

När det gäller riksteaterföreningarna har vi haft tillgång till vissa registeruppgifter som gör det möjligt att undersöka om bortfallet riskerar att snedvrیدا resultatet. I tabell 1 framgår hur de svarande respektive populationen är fördelad utifrån föreningarnas storleksklass, om de har anställd personal eller inte samt vilken regiongrupp de tillhör. Som framgår är skillnaderna små mellan de föreningar som svarat och populationen när det gäller anställd personal och gruppindelning. Däremot finns en viss skillnad när det gäller antalet medlemmar – större föreningar har varit mer benägna att svara än små. För de flesta frågor kommenterar vi svaren per storleksklass, men det kan vara värt att notera att det finns en viss överrepresentation av stora föreningar när totalen redovisas.

¹⁰⁴ Det vill säga samtliga föreningar som vi fått e-postadresser till från Riksteatern. Det är något färre än det totala antalet föreningar i oktober 2017 vilket var 226.

Tabell 1 Andel svarande respektive populationen i olika grupper av riksteaterföreningar.

		Svarande (%)	Population (%)
Antal medlemmar	0–99	34	44
	100–199	31	29
	200 eller fler	35	27
Anställd personal	Ja	86	88
	Nej	14	12
Gruppindelning	Grupp A	29	25
	Grupp B	18	20
	Grupp C	53	55

Grupp A utgörs av regioner med starka regionala föreningar med flera konsulenter anställda: Västra Götaland och Skåne. Grupp B utgörs av regioner med konsulent anställd av annan part än regional förening och regioner utan konsulent: Örebro, Uppsala, Västmanland, Blekinge, Gotland, Stockholm och Södermanland. Grupp C utgörs av övriga, det vill säga regioner med 1 konsulent anställd av föreningen.

Bilaga 4

Enkätfrågor lokalföreningar

Verksamhetsplanering

- Har ni som lokalförening arbetat med följande frågor/teman i er verksamhet under perioden 2015-2017 (flera alternativ är möjliga):
 - Jämställdhet
 - Tillgänglighet
 - Barnperspektiv
 - Mångfald
 - Interkulturellt utbyte och samarbete
 - Demokratisk dialog
 - Dans
 - Scenkonst på teckenspråk
 - Scenkonst för barn och unga
 - Scenkonst för grupper som inte tidigare tagit del av scenkonst
- Tar ni fram någon verksamhetsplan för er verksamhet?
 - Ja
 - Nej
 - Vet ej
- Vägleds ni i er verksamhet av något av följande (flera alternativ är möjliga)?
 - Kongressens vision och övergripande mål
 - Riksteaterns verksamhetsinriktning
 - Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald
 - Riksteaterns teman *Demokratins gränser* och *Människa och natur*
 - Annat, vänligen ange vad:

Stöd från den regionala och nationella verksamheten

- Finns det några arenor för samverkan som ni har nytta av i er verksamhet? Ange för respektive område.

	Ja, tillräckligt många	Ja, men inte tillräckligt många	Nej, finns inte alls	Vet ej
Arenor där Riksteatern nationellt, regionalt och lokalt möts				
Arenor för lokala riksteaterföreningar inom samma region				
Arenor för olika aktörer inom regionen				
Arenor för olika aktörer på lokal nivå				

5. Är ni som lokalförening nöjda med det stöd som ni får från den regionala föreningen?
 - a. Mycket nöjda
 - b. Ganska nöjda
 - c. Ganska missnöjda
 - d. Mycket missnöjda
 - e. Får inget stöd alls

6. Vilken typ av stöd skulle ni vilja ha mer av från den regionala föreningen? Öppen fråga

7. Är ni som lokalförening nöjda med det stöd som ni får från konsulenterna?
 - a. Mycket nöjda
 - b. Ganska nöjda
 - c. Ganska missnöjda
 - d. Mycket missnöjda
 - e. Får inget stöd alls

8. Skulle ni vilja ha mer stöd från konsulenterna när det gäller:
 - a. Utbildningar
 - b. Ekonomihantering
 - c. Marknadsföring
 - d. Publikarbete
 - e. Föreningsutveckling
 - f. Medlemshantering
 - g. Valberedningsarbete
 - h. IT-stöd
 - i. Repertoarplanering
 - j. Arrangörsutveckling
 - k. Stöd i att skriva bidragsansökningar
 - l. Stöd i relationen till kommunen
 - m. Stöd i relationen till andra samarbetspartners
 - n. Annat, vänligen ange vad:

9. Är ni som lokalförening nöjda med det stöd som ni får från Riksteatern nationellt?
 - a. Mycket nöjda
 - b. Ganska nöjda
 - c. Ganska missnöjda
 - d. Mycket missnöjda
 - e. Får inget stöd alls

10. Skulle ni vilja ha mer stöd från Riksteatern nationellt när det gäller:
 - a. Utbildningar
 - b. Ekonomihantering
 - c. Marknadsföring
 - d. Publikarbete
 - e. Föreningsutveckling
 - f. Medlemshantering
 - g. IT-stöd
 - h. Arrangörsutveckling
 - i. Annat, vänligen ange:

11. Vad tycker du är bra med stödet från Riksteatern nationellt?
- a. Enkelt att hitta vem man ska kontakta
 - b. Lätt att få svar när man tar kontakt
 - c. Får användbar hjälp
 - d. Hög kompetens hos medarbetarna
 - e. Ingenting är bra
 - f. Annat, vänligen ange vad:
12. Vad tycker du är dåligt med stödet från Riksteatern nationellt?
- g. Svårt att komma fram till rätt person
 - h. Svårt att få användbar hjälp
 - i. Personalen i Hallunda förstår inte våra behov
 - j. Kraven på oss som lokalföreningar är för höga
 - k. Ingenting är dåligt
 - l. Annat, vänligen ange:

Era arrangemang

13. Vilka faktorer tar ni hänsyn till i er planering av arrangemang (flera alternativ är möjliga)?
- a. Skapa en bredd i utbudet
 - b. Locka nya målgrupper
 - c. Maximera antalet besökare
 - d. Riksteaterns teman *Människa och natur* samt *Demokratins gränser*
 - e. Kongressens vision och övergripande mål
 - f. Behoven i närsamhället
 - g. Främja nya scenkonstaktörer
 - h. Kostnad för arrangemanget
 - i. Lokalens förutsättningar
 - j. Annat, vänligen ange vad:
14. Vilka fördelar respektive nackdelar finns det med att arrangera Riksteaterns egna produktioner jämfört med produktioner från andra scenkonstaktörer?

Fördelar:

- a. Vi får veta långt i förväg vilken repertoar som erbjuds
- b. Föreställningarna håller genomgående en hög kvalitet
- c. Repertoaren är bred
- d. Gagat är en totalkostnad och inga övriga kostnader tillkommer
- e. Produktionerna är mer prisvärda än andra aktörers i förhållande till kvaliteten
- f. Uppsättningarna är anpassade för turné
- g. Att vi har möjlighet att se presentationer av repertoaren i förväg (exempelvis Anbud Live)
- h. Det finns inga fördelar
- i. Annat, vänligen ange:

15. Nackdelar:
- a. Lång planeringshorisont (föreställningarna måste bokas långt innan)
 - b. Vi får inte alltid de föreställningar vi vill ha
 - c. Utbudet är för smalt
 - d. De är för dyra i förhållande till våra ekonomiska förutsättningar
 - e. De är för teknikkrävande
 - f. Marknadsföringsmaterialet passar inte för våra behov
 - g. Det finns inga nackdelar
- a. Annat, vänligen ange:
16. Hur skulle ett minskat utbud av Riksteaterns egna produktioner påverka era möjligheter att arrangera scenkonst?
- a) Vi skulle inte kunna göra lika många arrangemang som i dag
 - b) Vi skulle kunna göra fler arrangemang än i dag
 - c) Det skulle inte påverka våra möjligheter att arrangera scenkonst
 - d) Vet ej

Avslutande frågor

17. Utifrån er roll som lokalförening, vilka är era största utmaningar (max tre alternativ kan anges)?
- a. Attrahera nya aktiva medlemmar
 - b. Öka publiksiffrorna
 - c. Finansieringen av verksamheten
 - d. Attrahera målgrupper som vi inte når i dag
 - e. Den ökade digitalisering
 - f. Ökad konkurrens inom scenkonsten
 - g. Annat, vänligen ange vad:
18. Jag som har besvarat enkäten har följande funktion i lokalföreningen:
- a. Ordförande
 - b. Styrelseledamot
 - c. Anställd
19. Har du några övriga kommentarer kring er egna eller Riksteaterns verksamhet?

Bilaga 5

Enkätfrågor regional förening

1. Vägleds ni i er verksamhet av något av följande (flera alternativ är möjliga)?
 - a. Kongressens vision och övergripande mål
 - b. Riksteaterns verksamhetsinriktning
 - c. Riksteaterns strategi för jämlikhet och mångfald
 - d. Riksteaterns teman *Demokratins gränser* och *Människa och natur*
 - e. Regionala kulturplanen
 - f. Annat, vänligen ange vad:
2. Finns det några arenor för samverkan som ni har nytta av i er verksamhet? Ange för respektive område.

	Ja, tillräckligt många	Ja, men inte tillräckligt många	Nej, finns inte alls	Vet ej
Arenor där Riksteatern nationellt, regionalt och lokalt möts				
Arenor för lokala riksteaterföreningar inom samma region				
Arenor för olika aktörer inom regionen				

3. Är ni som regional förening nöjda med det stöd som ni får från Riksteatern nationellt?
 - a. Mycket nöjda
 - b. Ganska nöjda
 - c. Ganska missnöjda
 - d. Mycket missnöjda
 - e. Får inget stöd alls
4. Skulle ni vilja ha mer stöd från Riksteatern nationellt när det gäller:
 - a. Utbildningar
 - b. Ekonomihantering
 - c. Stöd i arbetet med att främja på lokal nivå
 - d. Stöd i relationen till regionen eller landstinget/arbetet i kultursamverkansmodellen
 - e. IT
 - f. Annat, vänligen ange...
5. Vad tycker du är bra med stödet från Riksteatern nationellt?
 - m. Enkelt att hitta vem man ska kontakta
 - n. Lätt att få svar när man tar kontakt
 - o. Får användbar hjälp
 - p. Hög kompetens hos medarbetarna
 - q. Ingenting är bra
 - r. Annat, vänligen ange:

6. Vad tycker du är dåligt med stödet från *Riksteatern nationellt*?
 - s. Svårt att komma fram till rätt person
 - t. Svårt att få användbar hjälp
 - u. Personalen i Hallunda förstår inte de regionala föreningarnas behov
 - v. Kraven på de regionala föreningarna är för höga
 - w. Ingenting är dåligt
 - x. Annat, vänligen ange:

7. Utifrån er roll som regional förening, vilka är era största utmaningar (max två alternativ kan anges)?
 - f. Attrahera nya styrelsemedlemmar
 - g. Att få genomslag för Riksteaterns verksamhet i de regionala kulturplanerna
 - h. Att kunna ge tillräckligt stöd till lokalföreningarna
 - i. Risken att konsulenterna försvinner som en följd av ändringar i kultursamverkansmodellen
 - j. Annat, vänligen ange vad:

8. Jag som har besvarat enkäten har följande funktion i den regionala föreningen:
 - a. Ordförande
 - b. Styrelseledamot

9. Har du några övriga kommentarer kring er egna eller riksteaterns verksamhet (öppen fråga)?

Bilaga 6

Enkätfrågor konsulenter

1. Vem är du anställd av?
 - a. Den regionala riksteaterföreningen
 - b. Regionen/landstinget
 - c. Annat, vänligen ange vem:

2. Vilka fördelar respektive nackdelar finns det för lokalföreningarna att arrangera Riksteaterns egna produktioner jämfört med produktioner från andra scenkonstproducenter?

Fördelar:

 - a. De får veta långt i förväg vilken repertoar som erbjuds
 - b. Föreställningarna håller genomgående en hög kvalitet
 - c. Repertoaren är bred
 - d. Gaget är en totalkostnad och inga övriga kostnader tillkommer
 - e. Produktionerna är mer prisvärda än andra aktörers i förhållande till kvaliteten
 - f. Uppsättningarna är anpassade för turné
 - g. Att de har möjlighet att se presentationer av repertoaren i förväg (exempelvis Anbud Live)
 - h. Det finns inga fördelar
 - i. Annat, vänligen ange:

3. Nackdelar:
 - h. Lång planeringshorisont (föreställningarna måste bokas långt innan)
 - i. De får inte alltid de föreställningar de vill ha
 - j. Utbudet är för smalt
 - k. De är för dyra i förhållande till föreningarnas ekonomiska förutsättningar
 - l. De är för teknikkrävande
 - m. Marknadsföringsmaterialet passar inte för föreningarnas behov
 - n. Det finns inga nackdelar
 - j. Annat, vänligen ange:

4. Är du som konsulent nöjd med det stöd som du får från Riksteatern nationellt?
 - k. Mycket nöjda
 - l. Ganska nöjda
 - m. Ganska missnöjda
 - n. Mycket missnöjda
 - o. Får inget stöd alls

5. Vad tycker du är bra med stödet från Riksteatern nationellt?
 - a. Enkelt att hitta vem man ska kontakta
 - b. Lätt att få svar när man tar kontakt
 - c. Får användbar hjälp
 - d. Hög kompetens hos medarbetarna
 - e. Ingenting är bra
 - f. Annat, vänligen ange:

6. Vad tycker du är dåligt med stödet från Riksteatern nationellt?
- Svårt att komma fram till rätt person
 - Svårt att få användbar hjälp
 - Personalen i Hallunda förstår inte de lokala föreningarnas behov
 - Kraven på lokalföreningarna är för höga
 - Ingenting är dåligt
 - Annat, vänligen ange:
7. Skulle ni vilja ha mer stöd från Riksteatern nationellt när det gäller:
- Utbildningar
 - Marknadsföring
 - Repertoarplanering
 - Värdegrundsfrågor
 - Stöd i relationen till regionen eller landstinget/arbetet i kultursamverkansmodellen
 - IT-stöd
 - Annat, vänligen ange:
8. Vilken typ av stöd uppfattar du att de lokala föreningarna har behov av?
- Utbildningar
 - Ekonomihantering
 - Marknadsföring
 - Publikarbete
 - Föreningsutveckling
 - Medlemshantering
 - Valberedningsarbete
 - IT-stöd
 - Repertoarplanering
 - Arrangörsutveckling
 - Stöd i att skriva bidragsansökningar
 - Stöd i relationen till kommunen
 - Stöd i relationen till andra samarbetspartners
 - Annat, vänligen ange vad:
9. Vilka tror du är de lokala föreningarnas största utmaningar (max tre alternativ kan anges)?
- Attrahera nya aktiva medlemmar
 - Öka publiksiffrorna
 - Finansieringen av verksamheten
 - Attrahera målgrupper som vi inte når i dag
 - Den ökade digitalisering
 - Ökad konkurrens inom scenkonsten
 - Annat, vänligen ange vad:
10. Vilka är de regionala föreningarnas största utmaningar (max två alternativ kan anges)?
- Attrahera nya styrelsemedlemmar
 - Att få genomslag för Riksteaterns verksamhet i de regionala kulturplanerna
 - Att kunna ge tillräckligt stöd till lokalföreningarna
 - Annat, vänligen ange vad:
11. Har du några övriga kommentarer kring din egna eller Riksteaterns verksamhet?