



KULTURINSTITUSJONENE I AKSELERASJONENS TID

Innspill til kulturmeldingen

Audun Eckhoff

Arbeidsgiverforeningen Spekter og LO Kultur

Under en tur til Moskva for snart 20 år siden fikk jeg oppleve det vakreste bildet jeg kjenner på en institusjon i ordets mest bevegende betydning.

Noen mil utenfor metropolen ligger klosterbyen Sergeijev Posad. Den er et åndelig sentrum for den russisk-ortodokse kirken, og bak den innerste klostermuren ligger det jeg forstod var det eldste kapellet, et arnested for russiske troende - lite og unnselig og i sterk kontrast til de mange overdådige, løkkuppelkledte kirkehusene omkring. Her var det alltid en messe, ble jeg fortalt, og alltid fullt. Det ville si at det også alltid var musikk. Og den ble besørget av et lite kor av hverdagskledte kvinner, oppstilt på et trapp podium i et hjørne.

Etter å ha lyttet til dette koret en stund, oppdaget jeg at det av og til skjedde en utskiftning av sangere - noen gikk og nye kom til. Da jeg spurte meg for, fikk jeg vite at, ja, dette var kvinner fra byen som sang på omgang, når de hadde tid og så lenge de hadde anledning. Det var slik det måtte være, ble jeg forklart, om det skulle bli musikk til messen. Slik ble det sunget døgnet rundt. Og slik hadde det vært sunget i dette kapellet gjennom århundrer - uten opphold!

Det er så det ikke helt lar seg fatte. Det er kanskje ikke engang sant. Men det er slik en kulturinstitusjon skal være - et sted der kunsten får sitt rom og holdes evig levende. Et arnested.

Tom Remlov

Forord

Vi lever i akselerasjonens tidsalder der alt går så mye raskere enn før, digitalisering og demografiske endringer fører til endrete forventninger fra publikum. Institusjonene skal bevare og videreutvikle kulturarven vår, samtidig som de er sentre for nyskaping og kreativitet. Høy kunstnerisk kvalitet skal gå hånd i hånd med gode publikumstall.

Heldigvis ser våre folkevalgte samfunnsverdien av at Norge skal være en velutviklet kulturnasjon, og at det innebærer at det offentlige har et særskilt ansvar for å ivareta og bygge kulturnasjonen videre. Det er også bred enighet om at private midler kan være et supplement, men langt fra den bærende finansieringskilden.

Regjeringen har formulert følgende i Jeløya-plattformen:

Kunst og kultur er ytringer med samfunnsbyggende kraft, og kulturpolitikken skal bygge på ytringsfrihet og toleranse. Kulturlivet og sivilsamfunnet er viktige forutsetninger for en opplyst offentlighet, og dermed en investering i demokratiet og allmenndannelsen.

Dette er vi enige i. Kunst og kultur vil bare bli viktigere fremover for å styrke demokrati og ytringsmangfold, sikre kunnskap om vår historie og kulturarv, og ikke minst bidra til gjensidig forståelse og aksept for andre mennesker og kulturer.

Norge har gjennom en aktiv kulturpolitikk skapt en infrastruktur av små og store kunst- og kulturinstitusjoner: Museer, teatre, orkestre, opera og NRK er generatorer for norsk kulturliv. Dette institusjonsmangfoldet bidrar til kontinuerlig kunstproduksjon og -formidling av høy kvalitet over hele landet. Folk kan oppleve lokalt produsert kunst av høy kvalitet der de bor. Institusjonene er viktige for at kunstnere og kulturarbeidere skal kunne ha gode og forutsigbare lønns- og arbeidsvilkår, og for at det skal kunne gå an å bo andre steder enn i Oslo som profesjonell kunstner og kulturarbeider.

Så bidrar institusjonene også til så mye mer, slik denne rapporten viser. De høster internasjonal anerkjennelse, driver utstrakt talentsatsing, bidrar til integrering og bidrar med betydelige ressurser til kompanier, ensembler, enkeltkunstnere og det frivillige, lokale kulturlivet. Og ikke minst – de gir folk gode kulturopplevelser hver dag. Det gjelder ikke minst NRK, som har enorm betydning for produksjon og formidling av kultur og nyheter. Mediemangfoldsutvalget viste også i sin rapport at NRK er en styrke for mediemangfoldet.

Det viktigste kulturpolitikkerne kan gjøre er å finne gode løsninger som ivaretar dette mangfoldet gjennom en helhetlig nasjonal kulturpolitikk.

Størst mulig forutsigbarhet er institusjonenes viktigste forutsetning for å drive forsvarlig i en bransje som planlegger med lange tidshorisonter. Det kommer tydelig frem i professor Tom Colbjørnsens rapport fra 2017 «Kunsten, kulturen og sjefen» om ledere av kunst og

kulturinstitusjoners handlingsrom. Kultur er også et lite lovpålagt område, og kan tape i kampen mot andre samfunnsområder i et trangt, fylkeskommunalt budsjett.

Ansvarsdelingen mellom forvaltningsnivåene må ikke endres på regionreformens premisser, med krav i seg selv om å tilføre det regionale nivået flere oppgaver og ansvar. Derfor er vi glade for at Kulturmeldingen skal gjennomgå oppgavefordelingen med kulturpolitiske mål for øyet. Det vet vi vil tjene både regionreformen, kulturlivet, og publikum.

Det er også helt avgjørende at en eventuell ny modell for finansiering sikrer at det er armlengdes avstand mellom bevilgende myndighet og den frie utøvende kunsten, og at den ikke fører til mer detaljerte føringer.

Den rivende digitale utviklingen vi opplever fører til endrede produksjonsvilkår og kompetansebehov på den ene siden, og endrede brukermønstre og publikumskrav på den andre. Det stiller høye krav til investeringer og kompetanseheving i kultursektoren. Institusjonene trenger forutsigbarhet og fleksibilitet til å drive innovasjon og organisasjonsutvikling. Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform er et lite målrettet tiltak som gjør det vanskeligere for institusjonene å utvikle seg.

Kunst- og kulturinstitusjonene våre er de fremste ambassadører for norsk historie, språk og kultur i Norge og internasjonalt. Flere av institusjonsteatrene og orkestrene reiser ut fordi de er ettertraktet utenlands, og NRK høster internasjonal anerkjennelse og drar hjem de gjeveste priser for sin innholdsproduksjon – på norsk!

Kulturinstitusjonene må sikres en rettmessig plass i arbeidet med den nye kulturmeldingen, og regjeringen må lytte til aktørene i feltet. Den tidligere nevnte undersøkelsen om norske kulturlederes handlingsrom viste at lederne oppfattet at de selv langt på vei hadde adekvate handlingsrom, men synliggjorde utfordringer blant annet innenfor økonomi, infrastruktur og muligheter for å drive langtidsplanlegging.

Arbeidet med ny kulturmelding aktualiserer behovet for å innhente mest mulig aktuell informasjon om utfordringer og muligheter lederne står overfor. For å bidra med slik informasjon engasjerte Spekter og LO på nyåret i 2018 Nasjonalmuseets tidligere direktør, Audun Eckhoff, til å foreta en serie med intervjuer av ledere for et utvalg norske kulturinstitusjoner, som er oppsummert i denne rapporten. Spekter og LO håper at vi med denne rapporten gir et verdifullt bidrag til regjeringens videre arbeid med det som forhåpentligvis blir en faktabasert og ambisiøs kulturmelding.

Anne-Kari Bratten

Arbeidsgiverforeningen Spekter

Julie Lødrup

LO Kultur

Kulturinstitusjonenes betydning og ringvirkninger

En ny kulturmelding er en stor begivenhet for norsk kunst- og kulturliv. Den nye kulturmeldingen vil bli et sentralt dokument for sektoren i mange år fremover. I utarbeidelsen av denne rapporten er det derfor lagt vekt på ikke bare å foreslå og begrunne aktuelle politiske tiltak, men også å beskrive noen relevante aspekter ved institusjonene, sett gjennom ledernes øyne. Jeg håper rapporten bidrar til at Kulturmeldingen blir et viktig dokument, ikke bare som grunnlag for politiske tiltak, men også som en viktig referanse for kulturlivet, på linje med tidligere sentrale dokumenter som *Kulturutredningen 2013* (NOU 2013:4) og *Melding om Visuell kunst* (Meld. St. 23 (2011-2012), Innst. 126 S (2012-2013)).

Formålet med denne rapporten basert på intervjuer med norske kulturledere er å belyse trekk ved kunst- og kulturinstitusjonenes betydning og ringvirkninger i kulturlivet og i samfunnet ellers gjennom å berøre følgende spørsmålstillinger:

- Hvilken rolle spiller institusjonene i dagens samfunn, utover sitt oppdrag om å levere kunst og kultur av høyest kvalitet til flest mulig?
- Hva får samfunnet igjen for de offentlige bevilgningene til kunst- og kulturinstitusjonene?
- Hvilke utfordringer og muligheter ser institusjonslederne?
- Hvordan bør institusjonene og samfunnet imøtekomme disse utfordringene og mulighetene?

Utvalget av institusjoner ble gjort ut fra ønsket om en viss spredning geografisk og blant institusjonstypene (musikk, scenekunst og museer). En fellesnevner er at alle institusjonene formidler kunst -- enten det er drama, musikk eller visuell kunst. Enkelte er medlemmer av Spekter, andre ikke. Rapporten gjengir hovedinntrykk fra intervjuene, på bakgrunn av ulik tilgjengelig bakgrunnsdokumentasjon. Representanter for arbeidstakersiden er også konsultert for å gi sitt perspektiv på materialet, og er tatt med i rapporten der det skiller seg fra ledernes perspektiv.

Intervjuene er foretatt vinteren og våren 2018. Jeg takker alle intervjuobjektene for at de ville stille opp, og raskt sette av tid til meg. Rapporten er utarbeidet i nært samarbeid med Spekter og LO Kultur, men innholdet står for min regning.

Audun Eckhoff

De intervjuede lederne er:

- Hans Antonsen, direktør Kilden Teater og konserthus
- Bernt Bauge, administrerende direktør Bergen Filharmoniske Orkester
- Geir Bergkastet, administrerende direktør Den Norske Opera & Ballett
- Thor Gjermund Eriksen, kringkastingssjef NRK
- Reidar Fuglestad, direktør Sørlandets Kunstmuseum
- Stein Olav Henrichsen, direktør Munchmuseet
- Nora Hagen, tillitsvalgt i Fagforbundet (FTTF) Riksteatret
- Karin Hindsbo, direktør Nasjonalmuseet
- Ingrid Lorentzen, ballettsjef Den Norske Opera & Ballett
- Tor Lægreid, Nordnorsk Opera- og Symfoniorkester
- Tom Remlov, teatersjef Riksteatret
- Hans Ole Rian, leder Musikernes fellesorganisasjon (MFO)
- Ingrid Røynesdal, direktør Oslo-Filharmonien
- Kristian Seltun, teatersjef Trøndelag Teater
- Erik Ulfsby, teatersjef Det Norske Teatret
- Siri Aavitsland, direktør Museum Stavanger

Innhold

Forord	3
Kulturinstitusjonenes betydning og ringvirkninger	5
Innledning	8
Oppsummering, hovedfunn og anbefalinger	10
Innspill fra aktørene – problemstillinger og momenter	11
Institusjonenes rolle, betydning og ringvirkninger	11
Institusjonens nasjonale/regionale betydning – by og land	14
Publikumsutvikling – forhold til migrasjon/demografisk utvikling	16
Kontakt og samarbeid med andre aktører/det frie feltet	18
Institusjonenes betydning for talentutvikling	19
Reiseliv/kulturturisme	20
Digitalisering, innovasjon og organisasjonsutvikling	21
Rammebetingelser (offentlig finansiering og eierskap, lovverk og tariffavtaler)	24
Krav til egeninntjening – næringsutvikling og erfaring med ekstern/privat finansiering	28

Innledning

Samtiden preges av store politiske og kulturelle endringer med større rekkevidde enn man kunne forestille seg bare for få år siden. Demokratiet er truet i flere land også i Europa, vi opplever det man kan kalle en de-demokratiseringsbølge. Dette gir ekstra stor grunn til å reflektere over kulturinstitusjonenes rolle.

Stortingsmeldingen om Humaniora fra mars 2017 retter søkelyset mot de humanistiske fagene og kulturlivets betydning for å utvikle den kulturelle kompetansen som er nødvendig for å håndtere de store, aktuelle samfunnsutfordringene. Teknologiutviklingen og digitaliseringen forsterker viktigheten av å dyrke de humanistiske fagene, det som utgjør menneskets styrker. Stortingsmeldingen peker på kulturarvens betydning for den opplyste offentlighet, og for betydningen av kunstopplevelser som en unik kilde til erfaring:

«Behovet for humanistisk kunnskap er åpenbart. I en verden med klimaendringer, migrasjonsbølger og raske teknologiskifter er det nødvendig å forstå betydningen av identitet, verdier, religion, kultur, etikk og språk. (...) Forståelse av kunstopplevelser åpner for erfaringer og innsikt som ikke er direkte tilgjengelig på andre måter.»¹

Innvandring og tilhørende etnisk og kulturelt mangfold, økende levealder, endret bosettingsmønster by/land, digitaliseringen og tilhørende endring av kulturelle vaner og forbruksmønstre er noen av de vesentligste premissene for fremtidens politikk generelt og kulturpolitikken spesielt. Mange av institusjonslederne er opptatt av disse tendensene og adresserer dem på ulikt vis i sin virksomhet.

Disse store samfunnsmessige og kulturelle endringene har i liten grad vært studert som kulturelle fenomener og utfordringer gjennom *kunst- og kulturforskning*. I sin langtidsplan for forskning og høyere utdanning foreslår Forskningsrådet (NFR) derfor at «dyptgripende og komplekse kulturelle og globale endringer» blir en del av ny langtidsplan for forskning og høyere utdanning. I dag går bare rundt tre prosent av Forskningsrådets samlede budsjett til humanistisk forskning.²

Slik forskning vil ikke kunne gjennomføres i tide til å ha betydning for Kulturmeldingen. Men initiativet vil på lengre sikt kunne gi et bedre fundament både for politikkutforming og for norske kunst- og kulturinstitusjoners evne til å møte de aktuelle utfordringene.

¹Melding til Stortinget 25, 2016-17, 1.3

<https://www.regjeringen.no/no/tema/forskning/artikler/humaniora/id2466135/>
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-25-20162017/id2545646/sec1>

²https://www.forskningsradet.no/no/Nyheter/Foreslar_nye_prioriteringer_og_systemendringer_i_innsnitt_til_revidert_Langtidsplan/1254032561165/p1174467583739

De politiske signalene både i regjeringens perspektivmelding og ellers gir utsikter til strammere budsjetter i de kommende årene. Kulturmeldingen blir en anledning til å vurdere tydeligere hvilke mål som bør settes og hvilke prioriteringer som bør gjøres med knappere midler, og hvilke konsekvenser dette vil få. Institusjonenes vurderinger vil være viktige premisser for dette.

Uavhengig av Perspektivmeldingen og politiske innstrammings signaler, gir Kulturmeldingen en anledning til å reflektere over hvilke ambisjoner Norge skal ha for kulturlivet. De mange utfordringene knyttet til kulturell endring, potensielt utenforskap, generell usikkerhet og utfordring av meningsdimensjonen tilsier at betydningen av kunsten og kulturens institusjoner ikke vil bli mindre enn før.

I dette perspektivet er det også åpenbart at den sterke kulturelle infrastrukturen som er bygget opp i Norge gjennom de senere årene bør utnyttes maksimalt.

Oppsummering, hovedfunn og anbefalinger

- *Kunnskap om kultur:* Kunnskapsgrunnlaget for kulturpolitikken bør styrkes. Det bør forskes mer på kultur med spesielt henblikk på betydningen av demografiske endringer, digitalisering og nye publikumspreferanser.
- *Regionreformen:* Institusjonslederne understreker betydningen av å fastholde en nasjonal infrastruktur. Eventuelle endringer i ansvarsfordeling og forvaltningsnivå bør gjøres med helhetlige kulturpolitiske mål for øyet, og ikke ut fra nye regionale enheters behov for oppgaver.
- *Bemanning:* Institusjonene er ikke overadministrert. Men kvalitetsheving og nye standarder for teknisk gjennomføring og sikkerhetskrav øker bemanningsbehovet, også innen administrasjon.
- *Digitalisering og kommunikasjon:* Kunstinstitusjonene ser digitalisering som et viktig redskap for bred formidling og kommunikasjon, i tillegg til administrativ fornyelse og effektivisering, selv om digital formidling ikke kan erstatte eller komme opp mot den analoge primæropplevelsen. Institusjonene bør få fleksible og praktiske rammer for digital publisering av innhold (streaming av forestillinger, kunstverkgjengivelser på nett).
- *Talentutvikling og det frie feltet:* Det er et godt samarbeid mellom institusjonene og de fremste representanter for frie kunstnere og ensembler. En betydelig del av talentutviklingen skjer også i samarbeid med institusjonene.
- *Kulturturisme:* Kultur bør få en langt høyere prioritet i offentlig finansiert norgesprofilering, som tillegg til den tradisjonelle vekt på naturturisme.
- *Skatteinsentiver:* Det bør vurderes skatteinsentiver for å stimulere private bedrifters vilje til å støtte kulturinstitusjoner, om målet om «flere ben å stå på» skal få vesentlig gjennomslag utover de allmenntilgunnende stiftelsene.
- *Basisfinansiering:* Institusjonenes basisfinansiering (rammetilskuddet) er blitt svekket over år og bør styrkes. Dette er nødvendig for å sikre god ressursutnyttelse, trygge arbeidsplasser for talentene og tilbudet til publikum.
- *Prosjektfinansiering:* Det bør vurderes om ordningen med Offentlig-Privat-Samarbeid (OPS) skal innføres også for kulturinstitusjonene, for å legge til rette for langsiktige investeringer og planlegging uavhengig av de årlige budsjett-tildelinger. Kulturinstitusjoner bør få adgang til å ta opp lån.
- *Ekstraordinære tiltak:* Mange institusjoner etterlyser sentrale, søkbare midler til ekstraordinære tiltak. Kulturrådets midler er ikke søkbare for institusjonene, og Utenriksdepartementets (UD) midler er begrensede.

Innspill fra aktørene – problemstillinger og momenter

Institusjonenes rolle, betydning og ringvirkninger

Intervjuene fremviser at kunst- og kulturinstitusjonene har mange konkrete økonomiske, sysselsettingsmessige og kunstneriske ringvirkninger for samfunnet. De har en dynamisk virkning ved at de genererer knoppskyting og ny kulturell virksomhet. De har også betydelig kunstnerisk betydning gjennom samarbeid med og engasjement av eksterne ressurser.

- De økonomiske ringvirkninger dreier seg for eksempel om institusjonens betydning for næringsvirksomhet i sitt omland, blant annet gjennom turisme. Kulturinstitusjonenes betydning for regional og nasjonal utvikling er symbolisert gjennom «Bilbao-effekten», og har sitt norske motstykke i «operaeffekten». En rapport Nasjonalmuseet fikk utarbeidet om virkningene av det nye museumsbygget for økonomi, sysselsetting og turisme konkluderte med at denne vil være betydelig, først og fremst gjennom den samlede attraksjonsverdi ved etableringen både av ny opera, nytt nasjonalmuseum, nytt Munch-museum og nye Deichman³.
- På et overordnet plan fremhever institusjonslederne at det er vanskelig å tenke seg et velfungerende, moderne samfunn uten institusjoner som systematiserer og formidler kunst og kultur på høyt nivå, som nyter almen respekt og som fastholder en høy integritet. Institusjonene er viktige gjenstander for debatt, kritikk og refleksjon, det som i Kulturutredningen ble utmyntet i begrepet om *ytringskultur*.⁴ I forlengelsen av dette fremhevet flere ledere også institusjonenes betydning for demokratiske verdier. De var opptatt av den amerikanske historikeren Timothy Snyders siste bok *On Tyranny*, som nylig var omtalt i norske medier. Snyder trekker frem samfunnets institusjoner som et viktig element for å unngå negativ utvikling i retning av ulike typer ensretting og populisme⁵.
- Den betydningen institusjonene etter ledernes syn har for demokratiske verdier må forstås på et grunnleggende plan, og ikke som en oppfordring til å tillegge institusjonene målbare oppgaver innen demokratiutvikling. En slik instrumentalisering av institusjonenes virksomhet vil gå på bekostning av den frihet eller «armlengdes avstand» som er en forutsetning for institusjonenes rolle i forsvaret av disse verdiene.

³ <http://www.mynewsdesk.com/no/nasjonalmuseet/documents/nytt-nasjonalmuseum-oekonomiske-ringvirkninger-og-potensial-25602>

⁴ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2013-4/id715404/sec1>

⁵ “It is institutions that help us to preserve decency.” Timothy Snyder: *On Tyranny*, New York 2017, kapittel 2: Defend institutions, s. 22.

- I en tid der det kan gå mot enda strammere budsjetter også innenfor kultursektoren, er det viktig å fremheve kulturinstitusjonenes betydning på dette grunnleggende planet. Siden institusjonene har lite å hente innen effektivisering, vil innstramminger lett ramme publikumstilbudet. Redusert tilbud fra kulturinstitusjonene vil ikke ha de samme umiddelbart merkbare, praktiske følger som innstramminger på andre samfunnsområder. Men et redusert tilbud vil gjøre samfunnet fattigere, og innsnevre det rommet institusjonene bidrar med til å skape og opprettholde vår ytringskultur. I tider med økonomisk tilbakegang og større sosiale utfordringer er det mye som tyder på at vi har mer, og ikke mindre, behov for kunsten og kulturens bidrag til meningsdimensjon og identitetsdannelse.
- Intervjuobjektene fremhever også institusjonenes karakter av å være kompetanseinstans og ressurscenter. De peker på institusjonen som oppdragsgiver, som et nav i et større kulturliv, som motor for utvikling av nye, beslektede institusjoner, som redskap for talentutvikling på alle nivåer, som deltaker i et nasjonalt og internasjonalt kunstliv, og som virkemiddel for bosetting. De er også opptatt av hvordan kulturinstitusjoner skaper stolthet og identitet på lokalt, regionalt og nasjonalt plan.
- Flere ledere legger vekt på kulturinstitusjonenes fundamentale betydning som historieforteller og som formidler av en kulturarv. De fleste institusjonene har et oppdrag knyttet til ny kunst og kultur, og legger stor vekt på aktualitetsdimensjonen. Men både lederne for museer, orkestre og scenekunstinstitusjoner understreker hvilken sentral betydning ansvaret for historien og kulturarven har. Ikke minst peker de på hvilken betydning kulturarven og det som skal bevares har som grunnlag for den kunsten som skapes i dag – det nye og ukjente. Institusjonene skal trekke historien med seg, og skape en bue mellom det som var, det som skal bevares, og det vi ikke kjenner ennå.
- Alle lederne fremhever kunst- og kulturinstitusjonenes konkrete ringvirkninger for kunstlivet, både gjennom egne kunstnerisk ansattes eksterne virksomhet, og ved bruken av frilansere og andre eksterne kunstnere i egen institusjon.
- Orkestermusikere, sangere og skuespillere har sin base i institusjonene, men har ut fra sine arbeidsbetingelser også virke som undervisere, som pedagoger, som inspiratorer, som festivalmusikere og -skuespillere. På den motsatte siden kommer institusjonenes bruk av eksterne musikere, sangere, dansere, skuespillere og andre fagarbeidere.
- Kulturutredningen 2013 er i hovedtrekk et godt referansedokument for norsk kulturliv. På enkelte punkter har imidlertid utredningen ledet til enkelte feilaktige oppfatninger. Dette gjelder særlig gjennomgangen av den forrige regjeringens kulturløft (målet om at en prosent av statsbudsjettet skal brukes til kultur). De problematiske punktene dreier seg særlig om vurderingen av institusjonenes publikumstall, og fordelingen av kunstnerisk

versus administrativt personale. Disse oppfatningene henger igjen i en del av mediene og hos politikere, og de trenger å bli korrigert.

- En av utredningens konklusjoner var at kulturløftets økning av bevilgningene ikke hadde resultert i vesentlig høyere publikumstall. Men den konkluderte samtidig med at de økte bevilgningene hadde gått til storstilt utvikling av infrastruktur (blant annet en rekke nye kulturhus, nytt nasjonalmuseum osv.), nødvendig vedlikehold som følge av lange etterslep, og til påtrengende driftsutfordringer som bl.a. økende utgifter til pensjon. Den siste utfordringen har vært størst for operaen, men har også vært merkbart for andre institusjoner.
- Temaet publikumstall fortjener også en liten refleksjon. Kulturløftet hadde til hensikt å stimulere kulturlivet, men økte publikumstall var intet uttalt delmål for løftet, selv om dette normalt er en målsetning for alle institusjoner. For å kunne trekke fornuftige konklusjoner om hva som er riktige eller realistiske publikumstall, må flere faktorer enn opprustning av institusjonene tas i betraktning. En av disse er den økte konkurransen om publikums oppmerksomhet, både gjennom et rikere utviklet kulturliv og fritidstilbud generelt.
- I Kulturutredningen ble det også fremlagt oversikter som indikerte at antall administrativt ansatte hadde økt relativt sett i forhold til kunstnerisk ansatte, og som dessverre ga inntrykk av at institusjonene drev mindre effektivt og gjorde dårlig bruk av sine personalressurser. Det viste seg imidlertid at økningen av det som ble betegnet som administrativt personale hovedsakelig omfatter teknikere og annet personale direkte knyttet til den kunstneriske virksomheten, både i scenekunstinstitusjoner, orkestre og museer, primært som følge av økt profesjonalisering og høyere ambisjoner i selve produksjonene av forestillinger og utstillinger.
- Det er lite som tyder på at antall kontoradministrativt personale har økt i norske kulturinstitusjoner. Tvert imot er dette et område der kulturinstitusjonene som de fleste andre instanser har kunnet spare inn personale ved omlegging av rutiner ved hjelp av ny teknologi. Men siden kulturinstitusjonene selv er svært opptatt av å skjerme den kunst- og kulturfaglige delen av virksomheten, kan det isteden være grunn til å frykte at de er «underadministrert». Mange av samtidens utfordringer som for eksempel digital tilstedeværelse og den voksende kompleksiteten i publikumsarbeidet krever dessuten flere medarbeidere med nye og andre kompetanseområder enn de tradisjonelle.
- Her bør det også minnes om «Baumols sykdom»⁶, som sier at det alltid vil være vanskeligere for kulturinstitusjoner å rasjonalisere driften enn for andre sektorer i samfunnet, fordi deres medarbeidere ikke i samme grad kan erstattes av teknologi eller

⁶ Se f.eks. Per Mangset: Kulturpolitikk, ss. 80-85.

effektiviseres ved digitalisering. Tvert imot skaper ny teknologi behov for flere stillinger: Teatrenes og ikke minst den nye operaens scenetekniske utrustning forutsetter en større teknisk stab enn tidligere. Også nye sikkerhetskrav øker bemanningsbehovet.

- Den manglende kompensasjonene for lønns- og prisstigning har i praksis utløst et «effektiviseringskrav» for institusjonene, som gjennomføres med lik margin for de aller fleste. Dette er ikke relatert til en analyse av hvilke institusjoner som driver mest effektivt. Når en institusjon allerede har strammet inn driften, mens andre ikke har gjort det, blir enkelte dermed lett gjort til gjenstand for en dobbel innstramming.

Institusjonens nasjonale/regionale betydning – by og land

Man kan ane en økende tendens til at konfliktlinjene mellom by og land forsterkes. Dette er uheldig og virker negativt overfor målsettingen om at hele landet skal tas i bruk gjennom bosetting, næringsutvikling og et godt tilbud til innbyggerne uansett hvor de bor. Kunsten og kulturen kan spille en viktig rolle i arbeidet med å dempe denne konflikten.

- De fleste respondentene er sterkt kritiske til den foreslåtte regionreformen, og ønsker at flere sentrale spørsmål i ekspertutvalgets forslag bør bli grundig analysert før den endelige politiske behandlingen. Innvendingene dreier seg både om betydningen av å fastholde en nasjonal infrastruktur, forutsigbarhet i bevilgninger og betydningen av at institusjonene fastholder sin uavhengighet av regionale og lokale politiske interesser.
- Institusjonene ønsker at hovedfinansieringen fremdeles skal komme fra staten. Hovedgrunnene som trekkes frem er forutsigbarhet, samhandling, politisk-administrativ kompetanse og ivaretagelse av viktige sider ved vår felles nasjonale kulturarv.
- Å sikre en nasjonal infrastruktur på kulturområdet og forvalte vår felles kulturarv fordrer etter institusjonsledernes syn et nasjonalt grep, og bør derfor være statens ansvar. I tråd med dette bør staten være inne som direkte finansieringspart for de institusjonene som oppfattes som en betydelig del av en nasjonal infrastruktur. Direkte statlig tilskudd til disse institusjonene holdes frem som det viktigste virkemiddelet for å ivareta en helhetlig nasjonal kulturpolitikk, som bidrag til et landsdekkende og likeverdig profesjonelt kulturtilbud av høyeste kvalitet.
- De største institusjonene er opptatt av å være kompetansemiljø for resten av landet, og flere ser det som en del av sitt samfunnsansvar å stimulere og bidra til kunstneriske initiativ utenfor sin egen virksomhet.
- Alle institusjonene som benytter seg av medarbeidere på profesjonelt nivå forholder seg til en allmenngyldig kvalitetsnorm. Det finnes ingen profesjonelle institusjoner, uansett

størrelse og beliggenhet, som måler seg mot en «regional» norm. Flere institusjoner, som for eksempel regionoperaene, støtter seg riktignok på ressurser fra et entusiastmiljø uten profesjonell utdanning. Dette henger naturligvis sammen med operakunstens høye kostnadsnivå, og er et spørsmål om politiske prioriteringer. Teatervirksomheten er derimot profesjonalisert fullt ut i mange deler av landet.

- Flere av musikk- og scenekunstinstitusjonene turnerer mer nå enn tidligere, både innenlands og utenlands. Men det krever stor kapasitet, og særlig innenlandsk reisevirksomhet er svært kostnadskrevende fordi turneene i Norge ikke i samme grad som utenlandsturneene genererer egeninntekter gjennom honorarer. Samtidig understreker institusjonslederne at deres primæroppgave er å betjene og fylle eget hus med innhold. Spekteret av det institusjonene kan og skal gjøre er stort, og det skal det være med de ressursene de har. Institusjonene skal lage nytt, ta vare på hele repertoaret og turnere i Norge og internasjonalt. Det er en krevende balanse for institusjonene.
- En diskusjon dreier seg også om man bør prioritere å reise utenlands i det hele tatt når man mottar bevilgninger fra norske myndigheter, og primært har et nasjonalt eller regionalt ansvar. Men mange respondenter understreker at internasjonalt samarbeid og nettverk er vesentlig for utvikling av kunstnerisk kvalitet og fornyelse. Internasjonal anerkjennelse legger dessuten grunnlag for internasjonal rekruttering, som igjen bidrar til kvalitetsutvikling av norske scenekunstnere innen våre kunstarter. I tillegg er internasjonalt samarbeid avgjørende for å inngå co-produksjonsavtaler/leieavtaler.
- Lederne understreker også at det er viktig å konkurrere på den internasjonale arenaen for å skape oppmerksomhet rundt kunst og kultur hjemme. Det å gjøre det bra ute er en viktig måte å få anerkjennelse på også i Norge. Turneer og annen virksomhet utenlands har naturligvis også en viktig funksjon som Norges-profilering (se avsnittet om kunstens og kulturens betydning for turisme og reiseliv nedenfor).
- Respondentene peker på at by-og-land-problematikken får for lite oppmerksomhet, og at det ligger en politisk sårbarhet her man må ta på alvor. Dette har også betydning for forslagene til regionreform, idet det er behov for mer dialog og større samhandling for å imøtekomme de økede skillelinjene. Om man splitter opp feltet for mye i områder og regioner uten en nasjonal forvaltningsmessig samhandling, kan konfliktlinjene øke.
- Tom Colbjørnsen rapport fra 2017, «Kunsten, kulturen og sjefen – Daglige lederes handlingsrom i kunst- og kulturinstitusjoner», peker også på at forutsigbarheten i de statlige overføringene er særdeles viktig. Samtidig kommer det frem i rapporten at fleksibiliteten iblant er større i de regionale relasjonene, at regionene og de lokale nivåene er flinkere til å stille opp og løse problemer når de oppstår. Svaret på dette kan for eksempel være bedre dialog mellom forvaltningsnivåene, men ikke flytting av ansvar. Nærheten har altså en viss betydning, men kan ikke veie opp mot de andre aspektene – forutsigbarhet og nasjonal samordning av infrastruktur og ressursbruk.

- Først og fremst påpekes viktigheten av at oppgavefordelingen på kulturområdet gjøres med helhetlige kulturpolitiske mål for øyet. Ansvarsdelingen mellom forvaltningsnivåene på kulturområdet bør ikke endres hvis hensikten kun er å tilføre det regionale nivået flere oppgaver og ansvar.
- Begrunnelsen for å innføre rammetilskudd for teatre og orkestre på 1990-tallet var forenkling og avbyråkratisering, sammen med mål om større økonomisk ansvar, frihet og forutsigbarhet for virksomhetene. Intensjonen med museumsreformen ble formulert i St. meld. Nr 48 (2002-2003) der man ville skape «eit mindretal konsoliderte museum eller museumsnettverk, dvs. einingar med ei så sterk fagleg- og økonomisk plattform at dei på ein meningsfylt måte kan inngå i eit nasjonalt samla nettverk». Staten legger således allerede til rette for at forvaltningen av økonomien og den kunstfaglige beslutningsmyndigheten er desentralisert gjennom direkte tilskudd til et landsomfattende nett av autonome institusjoner. Samtidig sikrer ordningen at offentlige midler blir kanaliserte direkte til kunstnerisk virksomhet, uten nødvendig byråkrati og mellomledd.
- I Sverige har staten redusert sitt ansvar, og det har medført at den profesjonelle kunsten er avhengig av at regionene tar et større finansieringsansvar. Ikke alle regioner har ressurser til å kompensere for statens underkompensasjon for pris og lønnsvekst, og dette fører potensielt til økede forskjeller mellom regionene.
- Museer, musikk- og scenekunstinstitusjoner har gjennom sin samfunnsrolle stor faglig frihet til å definere hva som er relevant og viktig i et samfunnsperspektiv. Prinsippet om armlengdes avstand sikrer institusjonenes frihet til å være kritiske til og uavhengige av den til enhver tid sittende politiske ledelse og bevilgende myndighet. I et demokratiperspektiv er det helt avgjørende at en eventuell ny forvaltningsmodell sikrer denne uavhengigheten, og at institusjonene ikke styres av lokalpolitiske forhold og begrenses til instrumenter for regionens og lokalsamfunnenes ønsker og behov.

Publikumsutvikling – forhold til migrasjon/demografisk utvikling

Institusjonene skal først og fremst bidra til å styrke kulturtilbudet. Det at det finnes profesjonelle kunst- og kulturtilbud over hele landet har en utjevnende effekt og bidrar til geografisk likeverdighet. På et overordnet nivå skal institusjonene styrke demokratiet, samle folk, og bidra til å skape en felles arena for meningsbrytning.

- Institusjonene ser på publikumsutviklerrollen som en viktig del av sitt samfunnsoppdrag: Både å øke publikumstallet generelt, og utvikle et mer sammensatt publikum. Flere innser at de har en vel homogen publikumsmasse, og ambisjonen er å nå en større bredde slik at publikum er mere representativt for hele befolkningen. Det arbeides på ulike måter for å

tilstrebe dette, både direkte mot ulike grupper og i samarbeid med andre om ulike prosjekter.

- Institusjonslederne fremhever på generelt nivå at utviklingen av et bredere sammensatt publikum enn det tradisjonelle er et svært utfordrende og ressurskrevende arbeid. Innvandrere i ulike generasjoner er i seg selv ingen homogen gruppe, og det kreves ulike virkemidler for å nå de forskjellige minoritetene. Institusjonenes publikumsarbeid måles dessuten primært på grunnlag av antall, og ikke diversitet (kvalitative mål).
- Kunst- og kulturinstitusjonene driver i utstrakt grad med flere former for samarbeid, med Den kulturelle skolesekken (DKS), høyskoler/universitet, andre institusjoner, kompanier, ensembler og enkeltkunstnere med særlige kunstneriske prosjekter. I tillegg har de fleste institusjonene abonnenter og samarbeider med ulike private aktører og mediehus om rabattordninger for ulike publikumsgrupper.
- Det blir fremhevet at en måte å oppnå et bredere publikum på er å utvikle repertoaret. Samtidig er det avgjørende å fastholde kvalitetskravet. Flere orkestre har for eksempel laget konserter med spill- og filmmusikk, som trekker nye publikumsgrupper. Man ønsker også å gjøre konsertene om til større begivenheter som er attraktive i seg selv. Konkrete eksempler på dette kan være Oslo-Filharmoniens konserter på Slottsplassen og Myraløkka, Bergen Filharmoniske Orkestres sommerkonserter på Torgallmenningen eller live-visning av opera og ballett på operataket. Dette er gratis lavterskeltilbud, som gjør kunsten tilgjengelig for flere. Institusjonslederne understreker samtidig at de ønsker at arbeidet for et bredere sammensatt publikum i størst mulig grad bør integreres i hovedvirksomheten, og ikke preges av spesielle ekstratiltak som fremstår som løsrevet fra denne.
- Systematisk og profesjonalisert arbeid med sosiale medier er også svært viktig fordi det øker tilgjengeligheten og senker terskelen for nye publikumsgrupper, samtidig som det stiller nye krav til institusjonenes håndtering av opphavsrettslige spørsmål.
- Det er viktig å utvikle ensembler og en programportefølje som gjenspeiler det flerkulturelle samfunnet vi lever i. For orkestrene og balletten er dette uproblematisk, de jobber internasjonalt i sin castingprosess. Enkelte viser til det de kaller «fargeblind casting» (for eksempel at mor og datter kan spilles av personer med ulik hudfarge i danseforestillinger). De beste kunstnerne blir ansatt uavhengig av hudfarge og etnisk bakgrunn. Det Norske Teatret har flere prosjekter som retter seg mot andre etnisiteter, som bachelorstudiet Det Multinorske, og andre scenekunstinstitusjoner har lignende tiltak, som Kilden Dialog. NRK har egne traineeprogrammer for kulturelt mangfold, og arbeider kontinuerlig med å utvikle et program- og programlederportefølje som speiler samfunnet for øvrig. Museene arbeider som en naturlig del av virksomheten med utstillinger fra hele verden, og med et økende antall prosjekter fra land utenfor den

vestlige sfære. Flere museer har også spesielle tiltak rettet mot nye publikumsgrupper, uten at dette hittil har fått merkbar virkning på publikumstallene.

- Flere respondenter peker på at utviklingen i retning av et mer mangfoldig publikum ikke bare er et spørsmål om institusjonenes egen programmering og synliggjøring av nye grupper i deres tilbud, men også trolig henger sammen med generelle demografiske prosesser. Det etterlyses mer forskning om for eksempel forholdet mellom ulike generasjoner av innvandrergruppers kulturelle preferanser, som grunnlag for et mest mulig kunnskapsbasert mangfoldsarbeid.

Kontakt og samarbeid med andre aktører/det frie feltet

Flere av respondentene viser til gjengse, men villedende oppfatninger om forholdet mellom det frie feltet og institusjonene. Særlig innen scenekunst er det en tendens til at det såkalte frie feltet blir sett på som ungt, moderne og dynamisk, mens institusjonene blir oppfattet som konservative størrelser, gammeldagse i sin form. Dette ser vi igjen i den politiske retorikken, og det er på tide med en korrigering av dette synet på feltet som delt mellom et ungt, vitalt og fremtidsrettet og et gammeldags og konservativt.

Det kan derfor pekes på noen utfordringer:

- Det såkalte «frie feltet» er en samlebetegnelse som inneholder noe av det aller mest interessante og beste vi har - kompanier og enkeltkunstnere som for en stor del også samarbeider med institusjonene. Men samlebetegnelsen inneholder også grupper som finner sammen av nødvendighet etter møte med et betydelig antall kunstnerisk velfunderte avslag. Å tro at det at man tilhører «det frie feltet» automatisk tilsier at man driver med spennende kunstnerisk arbeid på øverste hylle, er misforstått.
- Størsteparten av innovasjonen, nyskapning og kunstnerisk utfordring innenfor scenekunst, musikkformidling og utstillingsvirksomhet skjer i institusjonene. Det er også helt naturlig, fordi det er institusjonene som har ressurser i form av økonomi og infrastruktur som gjør dette mulig.
- Derfor er også enkeltkunstnere og kompanier med egne kunstneriske prosjekter helt avhengige av den infrastrukturen institusjonene har å tilby med prøve- og visningslokaler, teknisk utstyr og billettsystemer. I tillegg skjer det økende samarbeid mellom institusjoner der kompaniene og enkeltkunstnere også nyter godt av institusjonenes kunstneriske kapasitet, som skuespillere, dansere og dramaturger, eller kuratorer, prosjektledere og andre av institusjonenes faggrupper.
- Norsk teater- og orkesterforening leverte våren 2018 en rapport som gir en detaljert beskrivelse av ulike samarbeidsprosjekter som synliggjør kompleksiteten og variasjonen i hvordan institusjonene og kompanier, ensembler og enkeltkunstnere lever i tett

samspill.⁷ Flere av lederne understreker det stimulerende med slikt samarbeid. Samtidig peker de på enkelte hindre for slike samarbeid, som arbeidstidsbestemmelser og andre avtaler og rammebetingelser innenfor institusjonene som vanskeliggjør et fleksibelt samarbeid med eksterne.

- Det fremholdes også som et paradoks at det er skapt en skillelinje mellom institusjonenes og det frie feltets insentiver for å turnere utenlands. I virkeligheten skjer det mye på tvers mellom disse miljøene. Det pekes blant annet på at Danse- og teatersentrum isolert skal sørge for det frie feltet i internasjonal sammenheng, innenfor sine fagområder. Lederne etterlyser muligheter for at også institusjonene kan søke særskilte midler, ikke minst for prosjekter som går på tvers mellom institusjon og det frie feltet.

Institusjonenes betydning for talentutvikling

Kunst- og kulturinstitusjonene er svært opptatt av talentutvikling, og ser på dette som en del av sitt samfunnsoppdrag. Flere samarbeider med Talent Norge, Barratt Due musikk institutt, med kulturskolene, en rekke andre utdanningsinstitusjoner, kulturinstitusjoner og ulike private aktører om talentutviklingsprosjekter. BFOs ungdomssymfoniorkester, Nasjonalballetten UNG og Crescendo⁸ er tre eksempler på slike samarbeidsprosjekter.

- Mange var skeptiske til Talent Norge – det å etablere en ny administrasjon utenfor institusjonene, en infrastruktur ved siden av den allerede eksisterende. Flere peker på at et av de viktige suksesskriteriene for Talent Norge er det utstrakte samarbeidet med de etablerte institusjonene. På sitt beste bidrar aktører som Talent Norge til å forløse et potensial som ikke så lett ville blitt forløst, om institusjonene bare arbeidet hver for seg og drev sin ordinære virksomhet.
- Det Norske Teatret har for eksempel som nevnt ovenfor opprettet en treårig skuespillerutdanning sammen med Nord Universitet for skuespillere med ikke-vestlig bakgrunn. Det Multinorske er et initiativ fra Det Norske Teatret for at teatrene skal kunne bygge ensembler som spiller det moderne Norge. Studentene skal ha familiebakgrunn fra utenfor Europa, og må kunne bruke norsk dagligtale. Det første kullet ble uteksaminert våren 2015. Flere andre institusjoner har tilsvarende programmer.
- NRK tar inn fem traineer hvert år, som går gjennom et års langt program innen kulturelt mangfold. NRK har også flere talentprogram, og for eksempel P3 blir ofte omtalt som «talentfabrikken» der unge journalister og programledere får utvikle seg. NRKs folk blir

⁷ <http://www.nto.no/Politikk-og-samfunn/Ny-kulturmelding/Kartlegging-av-samarbeid-ressurs-og-kompetansedeling>

⁸ Crescendo er et mentorprogram for unge klassiske musikere og et samarbeidsprosjekt mellom Festspillene i Bergen, Barratt Due musikk institutt og Oslo-Filharmonien.

også ofte plukket opp av andre kanaler og produsenter etter hvert, noe NRK betrakter som en del av sin samfunnsrolle.

Reiseliv/kulturturisme

Norge har et kunst- og kulturtilbud i verdensklasse, og en kulturhistorie som har satt spor langt utover landets grenser. Dette er viktig å prioritere i profileringen for å gjøre Norge til en attraktiv destinasjon for turister som er opptatt av kvalitet og søker urbane opplevelser. Institusjonslederne etterlyser en langt mer offensiv strategi fra norske reiselivsmyndigheter og et betydelig forsterket virkemiddelapparat overfor kulturturisme. Strategien må tydeliggjøres, og de største norske ikonene må fremheves bedre som ledd i norgesprofileringen. Samarbeidsrådet for kultur og reiseliv er et av redskapene til å utvikle dette arbeidet. I tillegg er det viktig å se kulturmeldingen, regionreformen og utviklingen av en ny reiselivsstrategi i sammenheng.

- Når regjeringen nå setter i gang et arbeid med å lage en ny strategi for kultur og reiseliv, bør målet være å øke verdiskapingen gjennom økt omsetning og flere arbeidsplasser i en voksende kultursektor. Innovasjon Norges turistundersøkelse fra 2016 viser at kulturturister, som går på teater, konsert, operaforestillinger og festivaler, har et vesentlig høyere døgnforbruk enn «natur-turister». Dette bør i seg selv være et vesentlig insentiv for å styrke promoteringen av Norge som et sted for kulturelle og kunstneriske opplevelser⁹.
- Mange av landets kunst- og kulturinstitusjoner satser bevisst mot internasjonale arenaer og markeder, og høster anerkjennelse i disse markedene gjennom å motta priser, rosende anmeldelser og stor publikumstilslutning når de er på internasjonal turné.
- Norske kulturinstitusjoner har allerede et internasjonalt nedslagsfelt, og Norge har slik de beste forutsetninger for å konkurrere om kulturturistenes oppmerksomhet her hjemme. Man må utnytte det store potensialet som ligger i kunst- og kulturvirksomheter landet rundt, for å øke verdiskapningen gjennom å imøtekomme turistenes ønske om opplevelser av høy kunstnerisk kvalitet. Den samme storslåtte naturen som turistene nå oppsøker var også inspirasjonskilde i den sterke framveksten av norsk malerkunst, musikk, litteratur og teater på slutten av 1800-tallet, som viktige bidrag i nasjonsbyggingen i forming av nasjonal identitet, språk og felles kulturarv.
- Man må også tørre å snakke om kunstiturisme. Kultur er et begrep som favner svært bredt, og som selvsagt er viktig, men for å nå kulturturister, må vi også tørre å snakke om

⁹ <https://www.innovasjon norge.no/contentassets/eb7672d0682244019898e6994f669e00/in-turistundersokelsen-2016---kulturturistene---final.pdf>

kunst. Å bruke noen av de største ikoner vi har, som Grieg, Munch og Ibsen, som spydspiss i dette arbeidet vil lønne seg for hele det norske kunstlivet. Selv om institusjonene selv promoterer disse norske enerne i sin virksomhet, sitter lederne igjen med et inntrykk av at disse i altfor liten grad brukes i generell norgesprofilering. Poenget illustreres for eksempel med anekdoten om turisten i van Gogh-museet i Amsterdam som spør hvor «The Scream» befinner seg.

- Kultur- og kunstturismen i Norge må identifiseres og tydeliggjøres. Hvilket potensial som ligger i denne delen av næringen for Norge er åpenbart, med alle de ikoner vi har. I tillegg holder mange av kunst- og kulturinstitusjonene til i signalbygg, som i seg selv er en attraksjon. Men vi trenger systematisk faktainnsamling på feltet, som kan være med å gjøre virkemidlene så målrettede som mulig.
- Bedre og mer systematisk samhandling mellom aktørene, mellom tilbyderne av kunst og kultur og de mer tradisjonelle reiselivsaktørene, er avgjørende for å lykkes i et slikt arbeid. Da må bevisstheten og kunnskapen om kunsten og kulturens potensiale som turistmagnet styrkes i de tradisjonelle reiselivsbransjene, noe som krever en ny kompetanse innen feltet. Det må utvikles en helt ny holdning til turisme, en ny og annerledes «historiefortelling» om Norge enn den tradisjonelle.
- Det potensial som ligger i samarbeid mellom reiselivsbransjen og kulturnæringen kan utnyttes gjennom ulike former for samarbeid. For eksempel kan man se for seg at det legges til rette for en klyngetenkning, lik den man kjenner blant annet fra industrien.
- For å få til en optimal samhandling er det uheldig med en oppsplitting av tunge fagmiljøer i desentraliserte enheter, slik ekspertutvalget til Regionreformen har foreslått. Kompetanse er en nøkkelfaktor for en velfungerende offentlig sektor – enten oppgavene løses i staten, fylkeskommunen eller kommunen. En oppsplitting kan få uheldige konsekvenser og hindre god samhandling og en helhetlig fundert utvikling av Norge som kulturdestinasjon.
- Det ligger også store muligheter for å nå et langt større publikum ved å ta i bruk ny teknologi, blant annet til teksting av forestillinger på ulike språk. Problemet for flere av kulturinstitusjonene er at de har reduserte muligheter til å bygge opp egenkapital for å gjennomføre større investeringer en slik utnytting av teknologiske muligheter fordrer, eller til andre viktige prosjekter. Skal man klare å investere i en takt som slike satsninger krever, bør det vurderes ulike muligheter for OPS.

Digitalisering, innovasjon og organisasjonsutvikling

De fleste av lederne betrakter digital formidling som et viktig satsningsområde, både med tanke på nasjonalt nedslag og som redskap for publikumsutvikling. Slik formidling styrker

institusjonenes legitimitet i en større del av befolkningen enn deres kjernepublikum. Selv om Norge ellers er langt fremme innen digital utvikling, har institusjonene en betydelig vei å gå for å komme på linje med de store kulturnasjonene på dette området.

- Regjeringens avbyråkratiserings- og effektiviseringsreform betraktes som svært utfordrende i en tid der det institusjonene trenger er forutsigbarhet og fleksibilitet til å drive innovasjon og organisasjonsutvikling i takt med samfunnsutviklingen.
- Særlig for NRK gjør den teknologiske utviklingen at institusjonen i større grad konkurrerer i et globalt marked, både for å nå det norske publikummet og for å trekke til seg de største talentene, de beste kunstnerne. Teknologikravene endrer institusjonenes produksjonsvilkår og kompetansebehov på den ene siden, og brukermønstre og publikumskrav på den andre.
- NRK er kanskje den institusjonen som i størst grad har måttet omstille og modernisere seg i takt med internasjonal konkurranse og endringer i publikums krav og preferanser.
- Fra i fjor til i år reduserte alle under 39 år sin bruk av lineær TV med 25 %. For kort tid siden hadde folk et 30-talls kanaler, men brukte i realiteten bare tre av dem. I dag, med Netflix og Apple-TV, er bildet endret, og dette krever ny kompetanse og høyere kvalitet i alle ledd av NRK.
- På 1980- og 90-tallet var det slik at ingen tenkte at andre enn NRKs underholdningsavdeling skulle lage underholdningsprogrammer. I dag er det slik at om en organisasjon som NRKs skal overleve, må man ha åpenhet for å tiltrekke seg den beste kompetansen og de beste ideene utenfra.
- NRK har lyktes godt når de utvikler ideer sammen med andre, og har innført et nytt prinsipp kalt Producers Choice. På drama innebærer dette at den som har ansvar for å finne medarbeidere, selv får lov til å velge dem han eller hun mener er best i alle ledd av produksjonen. Internasjonale selskaper som Danmarks Radio (DR) og BBC startet med dette for flere år siden. Når NRK starter med dette nå, er det en erkjennelse av at NRK må hente kompetanse også utenfra for å nå den beste kvaliteten i ethvert prosjekt.
- Et eksempel: Samtidig som dramabudsjettet i NRK er styrket, er antall ansatte i NRK Drama kraftig redusert. NRKs kjernekompetanse er at de skal finne de beste ideene og utvikle dem til drama av høyeste kvalitet. *Skam* er det fremste eksemplet, men også *Side om side* er en serie der NRK har truffet noe viktig, og som mange samler seg for å se. Da NRK fikk Emmy-pris for *Mammon* sa kringkastingssjef Thor Gjermund Eriksen at dette var en pris for hele den norske dramabransjen. Hele miljøet tjener på at NRK utvikler norsk dramabransje.

- For musikk- og scenekunstinstitusjonene er digitaliseringen ikke minst viktig for å effektivisere og til dels automatisere en del planprosesser, økonomi, administrative prosesser og ressursstyring. Dette vil spare ressurser for å verne kjernen, det å produsere kunst. Når det jevnlig kuttes litt i forhold til lønns- og prisvekst, må også institusjonene kutte kostnader. Men kunsten kan ikke effektiviseres. Det er dessuten marginalt hva man kan spare gjennom digitalisering av interne prosesser, idet digitaliseringen i seg selv også er kostnadskrevende og krever ny kompetanse. Kunstformene er heller ikke digitale. Den genuine toppopplevelsen er knyttet til det direkte møtet mellom sal og scene, og mellom publikum og utstillingenes gjenstander og temaer.
- Musikk- og scenekunstinstitusjonene og museene jobber også kontinuerlig med å ta i bruk ny digital teknologi i et brukerperspektiv. Flere av scenekunstinstitusjonene har også vært innom pilotprosjekter i digital formidling av scenekunst, og mener dette er et opplagt satsingsområde, både med tanke på nasjonalt nedslag og utvidelse av publikum.
- Den Norske Opera & Ballett (DNO&B) har gjennomført pilotprosjekter der DNO&Bs ballettklasser streames og formidles til ballettskoler fra Alta til Arendal, slik at elever kan få se profesjonelle i aksjon. Neste skritt vil være at streamingen er toveis, så de kan få korreksjoner og hjelp direkte fra DNO&Bs ballettmestere.
- I DNO&B har også utenlandske film- og medieselskaper de siste årene produsert flere overføringer og dokumentarer, særlig av Nasjonalballettens signaturverk. Blant forestillinger som formidles slik er Ibsen-forestillingene, *Ghosts* og *Hedda*. Dette vinner priser, og det blir vist i internasjonale sammenhenger, noe som gir et enormt nettverk. Tre av ballettforestillingene de siste årene er filmet. Samspillet med NRK og utenlandske produksjonsselskaper har vært viktig for Den Norske Opera & Ballett. Operaen deltar også i et internasjonalt samarbeid der opera streames innenfor en digital plattform som kalles Opera Europa, en medlemsorganisasjon for alle operahus.
- Den tradisjonelle måten å turnere på er det dyreste institusjonene driver med. Man ser etter andre måter i tillegg til tradisjonell turné. De digitale forestillingene og dokumentarfilmene er også viktige for internasjonal markedsføring. For eksempel går flere av filmene som er laget om operaen verden rundt. Historien om det prisbelønte operahuset vises stadig nye steder.
- Bergen Filharmoniske Orkester sin strømmetjeneste BergenPhil-Live har 10 konserter i året. 70-80 verk er tilgjengelige. 100.000 klikker seg inn hvert år. (Bachtrack, Mezzo). De har planer om å arrangere kinovisninger regionalt, som supplement til live-konsertene. Orkestret har etablert studio og kamera på stedet i Grieghallen, som gjør det lettere for NRK å gjøre overføring fra konsertene. 20-30 % av besøkene på strømmetjenesten er fra utlandet. Tjenesten er gratis, finansiert av ulike private stiftelser. Dette er

merkevarebygging og markedsføring av orkesteret.

- Bergen Filharmoniske Orkester har de senere årene økt sine inntekter betydelig gjennom et omfattende samarbeid med private fond og andre støttespillere. Men denne støtten er øremerket spesialprosjekter, og det offentlige tilskuddet ligger i bunn for produksjonene i Grieghallen. Hva skjer hvis det offentlige tilskuddet reduseres? Nå har man et internasjonalt nivå i programmet, men man kan rykke ned flere divisjoner ved nedskjæringer i bevilgningene. Dette burde en kulturmelding dvele ved.
- De digitale konserthusene er et krevende format, og det er ikke sikkert dette formatet har fremtiden for seg i en tid da Spotify er overalt med alt. Hvis alle orkestre skulle ha som mål å drive et digitalt konserthus, ville det bli vanskelig.
- For museene innebærer digitalisering primært markedsføring og formidling av samlingene på nett. Nasjonalmuseet har knyttet digital formidling av samlingene på egen nettside til andre digitale kilder som Wikipedia og Norsk kunstnerleksikon på nett, og tar sikte på å utvikle nye digitale rammeverk som kostnadsfritt kan tilbys alle norske museer. Dette er en måte å samarbeide på som det ikke finnes så mange tilsvarende eksempler på internasjonalt, der institusjonene opererer mer hver for seg i ulike konkurranseforhold med hensyn til digital og annen teknologisk utvikling.
- Mange museer, særlig de kulturhistoriske, har lagt ut foto og andre opplysninger om sine gjenstander og samlinger på fellesområdet DigitaltMuseum. De fleste har kommet kortere i arbeidet med å profilere samlingene på egne nettsider. Blant kunstmuseene er det særlig informasjon om nyere kunst som mangler på nettsidene, først og fremst som følge av problemer knyttet til rettigheter. Den gamle åndsverkloven var primært innrettet mot publisering på papir, og var lite egnet til digital publisering. Det gjenstår å se hvordan den nye loven vil virke. Museene har levert egne hørings svar til denne. Uansett er det ønskelig at kulturmeldingen også tematiserer dette problemområdet.
- Det at det nå er mulig å strøme konserter uten store ekstra kostnader knyttet til opphavsrettigheter, er et direkte resultat av dyptgripende overenskomstforhandlinger mellom Musikernes fellesorganisasjon og Spekter for rundt ti år siden, der staten la inn en betydelig årlig ekstrabevilgning som muliggjorde bl.a. frikjøp av opphavsrettighetene til orkestermusikerne, samt danserne og sangerne ved Den Norske Opera & Ballett. En lignende modell kan tenkes for å komme nærmere en løsning for museenes publisering av nyere kunstverk, fremfor at hver institusjon skal forhandle med opphavsorganisasjonene.

Rammebetingelser (offentlig finansiering og eierskap, lovverk og tariffavtaler)

Det er bekymring knyttet til at selve rammetilskuddene ikke kommer til å øke i årene fremover, og heller ikke vil holde tritt med pris- og lønnsveksten. Dette får virkninger på mange områder.

- For NRKs del sa Stortinget i september 2017 at NRKs bevilgninger generelt sett skal følge pris- og lønnsvekst, men dette ble ikke fulgt opp i budsjettbehandlingen samme høst. NRK skal bruke sine ressurser best mulig, men det vil ha betydning når de får vesentlig reduserte budsjetter. Den globale konkurransesituasjonen NRK er inne i, der de konkurrerer med Netflix og HBO om norske tv-tittere, drar kvalitetskravet opp. Reduserte bevilgninger og stadig økte krav til effektiv ressursutnyttelse er svært krevende når man står i en slik konkurransesituasjon. Billigere produksjon vil gå ut over kvaliteten.
- NRK har gjort flere effektiviseringstiltak gjennom hele organisasjonen. Men målet er at mer av pengene må gå til innholdsproduksjon og publisering, og mindre til støtte og systemer. NRK setter ut tjenester knyttet til IT, lagring og drift. Det er krevende å tenke seg til hvilke endringer som trengs når de skjer så raskt. Man trenger forutsigbarhet og fleksibilitet til å drive organisasjonsutvikling, og kontinuerlig styrke og endre kompetansen for å imøtekomme nye krav og endrede vilkår.
- Det er likevel en grense for hvor mange områder NRK kan drive kompetanseutvikling på over tid. På noen områder gjør andre noe bedre. Dette handler ikke bare om hvor flinke NRK er, men hvor mange områder de har kapasitet til å drive den nødvendige kompetanseutviklingen. NRK har effektivisert økonomi og husdrift. Nå arbeides det også for å få et nytt hus, som vil gi større effektivitet og stimulere det interne samarbeidet.
- Av NRKs programbudsjett går 90 % til norsk og 5-10 % til utenlandsk innhold. Det er mye billigere å kjøpe inn enn å produsere selv. Et eksempel er *Crown* (Netflix), som kostet 1,2 milliarder kroner å produsere, og som sammen med *Downton Abbey* er verdens dyreste dramaserie. *Downton Abbey* kostet NRK ca 100.000 kroner per episode og serien selges til 150 land. Norsk innhold selges ikke til 150 land. Der NRK altså kan kjøpe en utenlandsk serie for 100.000 per episode, koster en norsk serie minimum 10 millioner per episode. NRK kunne altså kjøpt 10 *Downton Abbey*-er for det det koster å lage en norsk dramaserie.
- For de andre kunst- og kulturinstitusjonene uttrykkes det håp om at det kommer avsetninger på statsbudsjettet til ekstraordinære tiltak. Mange søker stadig om slike midler, men få får gjennomslag i forhold til antall som søker. Om det fantes flere arenaer ville det hjelpe. For eksempel er det mange internasjonale forespørsler som det er vanskelig å følge opp, fordi UD-midlene dessverre er begrensede, og ikke så lett tilgjengelige for alle.
- Mulighetene for ytterligere spredning og stimulering av ringvirkninger begrenses av at det er få slike muligheter for ekstra tilskudd til spesifikke formål, samtidig som mulighetene for å ta dette innenfor rammetilskuddene blir mindre ved den relative reduksjonen i disse som vi har sett de siste årene. Det å kunne formidle i nye sammenhenger vil styrke

omdømme og posisjon, samtidig som institusjonen vil tilføres viktige impulser gjennom nye relasjoner og samarbeidsprosjekter.

- Når det gjelder mulige rasjonaliseringsgevinster og grunnlaget for å øke egenfinansieringen, er det viktig å ta utgangspunkt i at for eksempel et teaterhus har en gitt fysisk kapasitet med et begrenset antall seter i salen. Til forskjell fra mye annet salg, kan man ikke selge flere seter enn man har. Det er derfor grenser for hvor mye inntektene kan økes. Med et spennende repertoar vil det være naturlige variasjoner, og et belegg i snitt på 80 % vil derfor ut fra en helhetsvurdering være bra. En ensidig jakt på økt belegg kan utfordre kunstnerisk bredde og kvalitet.
- Det er også begrensninger med hensyn til å kunne redusere utgiftssiden. Teaterstykkene krever for eksempel en viss bemanning på skuespillersiden, og stiller økte krav til teknisk stab. De økende sikkerhetskravene legger også begrensninger på innsparingsmulighetene. Likeledes er nye, store scenerom ressurskrevende. Kravene er i det hele tatt langt større enn de var for 15-20 år siden. Det å ha tilstrekkelig bemanning i alt fra hygiene til sikkerhet krever ressurser. Det kommer dessuten stadig flere krav til sikkerhet, universell tilgjengelighet, arbeidsforhold, rapportering, mathåndtering, bygningsmassen, etc. som er ressurskrevende.
- Det er samtidig viktig hvilke signaler som gis i kulturpolitikken. Enten det gjelder vedlikehold eller effektivisering, fremholder flere av lederne at det ikke finnes noen synlig tilskuddsmessig gevinst av å levere godt, kanskje tvert imot. Dette oppleves som uheldig. Når man sparer i første omgang, blir man «straffet» ved å skulle stramme inn mer i neste omgang, like mye som dem som ikke effektiviserte i utgangspunktet. Når man skal effektivisere det som allerede er effektivisert, begynner man å ramme kjernefunksjoner. Da blir det negativ læring - om man venter lenge nok, kommer det med nødvendighet penger til vedlikehold etter hvert.
- Det er et problem at den økonomiske dynamikken i mange av institusjonene er slik at man kan spare mest kostnader ved å produsere mindre og dermed ikke får utnyttet de faste ressursene optimalt. En for begrenset administrativ produksjonskapasitet kan i tillegg være en flaskehals med sikte på å oppnå god ressursutnyttelse for institusjonen som helhet.
- Det er fokus på effektivisering gjennom systematisering av produksjon og tilhørende produksjonsflyt og ressursbruk. Scenekunstinstitusjonene ser hva som må til for at antall produksjoner kan økes. Forbedring av logistikkoperasjonene er et bidrag til effektivisering, blant annet gjennom smarte forslag fra teknikere og andre medarbeidere. Prosjektstyring og produksjonsflyt er styrket hos de fleste de senere årene. Det er viktig å få beslutningsmyndigheten tettere på produksjonen, samtidig som dette forutsetter at

medarbeidere på ulike nivåer holder de rammene som er satt. Dette bidrar samlet til at hver produksjon blir mer skreddersydd, både praktisk og økonomisk.

- Reduksjon i staben får raskt konsekvenser for institusjonens faglige og kunstneriske virksomhet, selv om det ofte kreves et minimum for å opprettholde en forsvarlig drift. Det blir da utfasing av støttefunksjoner som på lengre sikt gjennom modernisering og ny kompetanse kunne bidratt til institusjonens totale formidlingstilbud.
- Den norske arbeidslivstradisjonen har mange fortrinn når det gjelder samarbeid i toparts- og trepartsrelasjonen, men det kan også være vanskelig å få til større fleksibilitet og endring av de etablerte ordninger. Dette merker kulturinstitusjoner godt.
- Til tross for at mange kunstnergrupper også i Norge må basere seg på oppdragsinntekter og frilansmarked (filmarbeidere, jazzmusikere, rockemusikere, bildekunstnere, forfattere osv.), skaper det diskusjoner å reise spørsmålet om større adgang til midlertidige ansettelser i kunstinstitusjoner. Det er riktignok åpnet for adgang til åremålsansatte, men landsdekkende fagforeninger har vetoretten. Det blir på en måte ulike klasser av kunstnere som er innenfor en institusjon og de som er utenfor.
- Lederne understreker at det ikke er aktuelt å foreslå fri adgang til midlertidige ansettelser, men de mener det er behov for å se nærmere på reglene. Det kan handle om kunstneriske lederstillinger under øverste leder, eller om kunstneriske team som en kunstnerisk leder ønsker å knytte til seg. Flere ledere mener det burde være større åpninger for dette.
- Representanter for arbeidstakersiden er uenige i dette synspunktet. De mener at dagens avtaler og praksis balanserer institusjonenes behov og arbeidstakernes krav på forutsigbarhet og trygghet på en god og effektiv måte.
- Mange ser det som en ulempe å holde forestillinger kveld og helg. Men lederne fremholder at for musikk- og scenekunstinstitusjoner ligger dette i virksomhetens natur. Lederne understreker at man må kunne rigge og legge til rette for alt det som gjør at man kan spille når folk har anledning til å komme. Innenfor dagens regelverk kan man spille forestillinger på søndag, men kan ikke gjøre teknisk arbeid som ikke er forestillingsrelatert etter kl. 18 på lørdag. En oppmyking av reglene vil være et gode for publikum, og det vil bidra til å oppfylle målsettingen om å utnytte den nye og rike infrastrukturen på en mest mulig optimal måte. Langt på vei er dette et spørsmål som må løses gjennom forhandlinger mellom partene i institusjonene, eller på et overordnet partsnivå. Men der dette viser seg vanskelig, kan det også være aktuelt å anbefale partssammensatte utvalg der Kulturdepartementet også deltar.

Krav til egeninntjening

– næringsutvikling og erfaring med ekstern/privat finansiering

Regjeringen har i sin kulturpolitikk de siste årene oppfordret kunstinstitusjonene til å etablere et utvidet finansieringsgrunnlag, blant annet gjennom samarbeid med private instanser. Dette er dels begrunnet ut fra generelle utsikter mot strammere finansielle perspektiver, og dels ut fra et ønske om å skape mer sammensatte finansieringskilder («flere ben å stå på»).

Institusjonene arbeider aktivt med egenfinansiering gjennom allmennyttige stiftelser og ulike typer partnerskap med bedrifter. Om omfanget av denne virksomheten skal utvikles videre utover stiftelsene, tyder mye på at skatteinsentiver bør vurderes.

- Staten har allerede i mange år oppfordret institusjonene til å søke utvidet egenfinansiering, og nedfelt dette i tilskuddsbrevene. Som forventning til institusjonene er dette derfor ikke prinsipielt nytt. Men den politiske oppmerksomheten om dette er betydelig større enn under tidligere regjeringer. Historisk innebærer appellen om privat støtte en dreining fra hovedmodellen for finansiering av norsk kulturliv siden 2. verdenskrig, som har basert seg på offentlige tilskudd og der private bidrag har vært viet mindre interesse. Mange hilser dette velkommen.
- Et sentralt spørsmål har vært om private bidrag forventes å erstatte deler av den offentlige støtten eller om det primært skal være et supplement. I de siste årene er økning i tilskuddene for de fleste institusjonene holdt et halvt til ett prosentpoeng lavere enn pris- og lønnsstigningen, slik at rammene i praksis har blitt trangere for hvert år. For noen av institusjonene har dette ført til reduksjon i produksjon og ensemblestørrelser/kunstneriske stillinger. Politisk kobles denne tilstrammingen ikke til supplerende private bidrag, men til forventning om effektivisering.¹⁰ Kombinert med de knappere tilskuddene utgjør oppfordringen om mer sammensatte finansieringskilder uansett en ny og merkbar utfordring for institusjonene.
- Regjeringens politikk kan i en viss forstand betraktes som en oppfølging av Kulturutredningen 2014, som også uttrykker behovet for et utvidet finansieringsgrunnlag via private aktører. I sin analyse av sponsorsituasjonen konkluderer imidlertid meldingen med at potensialet for kultursponsing fra norske bedrifter er begrenset, og vil forbli dette så lenge man ikke innfører skatteinsentiver. Kulturutredningen anbefaler ikke slike insentiver, og regjeringen har hittil ikke gått inn for dette. Men om man ønsker en utvidet egenfinansiering også utover det de allmennyttige stiftelsene kan tilby, er det mye som tyder på at skatteinsentiver likevel bør vurderes.
- Kulturutredningen tar til orde for at myndighetene skal legge til rette for mer støtte fra de allmennyttige stiftelsene. Gaveforsterkningsordningen kan betraktes som et slikt tiltak,

¹⁰ <https://www.statsbudsjettet.no/Statsbudsjettet-2018/Statsbudsjettet-fra-A-til-A/Avbyråkratiserings--og-effektiviseringsreformen/>

skjønt den ikke er rettet bare mot stiftelsene. I årene som har gått siden Kulturutredningen, har stiftelsene og deres støtte til kunst og kultur utviklet seg i en svært positiv retning.

- Mange oppfatter det slik at gaveforsterkningsordningen fungerer mer som en premiering enn som insentiv, og at den særlig benyttes overfor de mest ubundne midlene som gis i dag (særlig fra stiftelser). Institusjonene oppfatter også ordningen som noe uforutsigbar med hensyn til behandlingstid og tilgjengelige midler. Flere ledere påpeker at gaveforsterkningsordningen i beste fall er et insentiv for mottakerne, og ikke for giverne. Skatteinsentiver vil isteden fungere som et insentiv for giverne.
- Erfaringene med bedriftssponsing har vært noe mer delte. Bedriftssponsing på beskjedent økonomisk nivå er mest utbredt på mindre steder og byer preget av lokalpatriotisme, og der det er kort vei mellom institusjonene og næringslivet. På mindre steder springer det ut av nære relasjoner i et lokalmiljø, som regel uten store krav om gjenytelser eller slik at ytelsene er tjenester (barteravtaler). Gavedimensjonen er ikke så tydelig i Oslo, den er klarere i miljøer med kortere avstand mellom toppene i kultur og næringsliv – som f.eks. Bergen. Der ser man seg som del av et miljø hvor lokalpatriotismen fører til at man synes det er naturlig å bidra, noe man ikke i samme grad gjør i Oslo. Der foreligger det fra bedriftenes side langt høyere forventninger om gjenytelser.
- Selv om tilskuddsbrevne tar til orde for egeninntekter på et generelt nivå, oppfatter lederne likevel at det forventes at de skal ha sponsorer, og kulturlivet bruker mye tid og krefter på det. Det hevdes at det finnes et stort potensial som man ikke har tatt ut. Men kultursponsing er krevende. Mange påpeker at det økonomiske utbyttet ofte ikke står i forhold til innsatsen i tid og ressurser. Å bruke mer av kreftene man skulle brukt til kjernevirksomhet til å jakte etter midler som knapt er større enn en eller to ekstraforestillinger, er ikke nødvendigvis rett prioritering. Det kommer definitivt mye positivt ut av relasjonen til sponsorer, men det genererer ofte like høye inntekter at et firma for eksempel leier teatrenes hovedscene. Da får man noe tilbake uten at det nødvendigvis koster det samme i arbeid. Et annet positivt tiltak fra sponserers side er billettfond, der bedriften kjøper et stort antall billetter de gir til barn og unge. Slike tiltak virker veldig positivt.
- Sponsormarkedet har for eksempel innenfor museumssektoren blitt strammere, eller i visse tilfeller tørket inn. I den grad det har vært sponsormidler tidligere, har det vært prosjektstøtte på inntil noen få hundre tusen kroner. Siden sponsormarkedet er vanskelig og krevende, har museer eksempelvis jobbet mer målrettet mot fond, stiftelser og legater med mulighet i kombinasjon med gaveforsterkningsordningen.
- Institusjonene har ulike forutsetninger for å innhente midler fra private stiftelser. Mens for eksempel Munch-museet de siste årene har oppnådd mye gjennom godt arbeid med

private aktører, har andre institusjoner uten en like tydelig merkevare det vanskeligere med å få gjennomslag i næringslivet.

- En sentral erfaring i forbindelse med all privat støtte er at verken bedrifter eller stiftelser ønsker å bidra til å finansiere den ordinære driften av institusjonene, for eksempel gjennom hovedsponsorater etter modellen fra idretten, men at de isteden kan bidra til synlige ekstratiltak. Mange prosjekter har bare kunnet la seg gjennomføre takket være slik støtte. Typiske eksempler på prosjekter som institusjonene mottar privat støtte til, er spesialtiltak innenfor publikumsutvikling, talentutvikling og digitalisering, spesielt kostbare tiltak innenfor den ordinære innholdsproduksjonen (turneer, spesialutstillinger), og spesielle enkeltarrangementer.
- En leder mener riktignok at man kan spore en viss positiv holdningsendring gjennom et generasjonsskifte i norske bedrifter (fra «Corporate Social Responsibility» til «Corporate Cultural Responsibility»).
- De siste årenes realnedgang i tilskuddene har medført den paradoksale konsekvens at institusjonene i flere tilfeller har måttet redusere den faste staben eller holde ledige stillinger ubesatte, også kunstneriske, samtidig som kunstneriske og formidlingsmessige enkeltprosjekter har latt seg gjennomføre takket være ekstern støtte. Økt privat støtte kompenserer derfor ikke for redusert offentlig støtte, idet det kan føre til færre arbeidsplasser for kunstnerisk/kunstfaglig ansatte, men det kan stimulere virksomheten på andre måter.
- Flere påpeker dessuten at det eksisterer en forskjellsbehandling mellom idrett og kultur med hensyn til sponning, siden idrettssponsorer lettere enn kultursponsorer kan avskrive støtten som markedsføring. Det er et ønske fra flere ledere at Kulturdepartementet ettergår dette nærmere, som grunnlag for sin politikkutforming.

Selv om nettogevinsten ved slike avtaler ofte er av begrenset art når man trekker fra de gjenytelsene som institusjonen er nødt til å levere, er den økte forankringen i samfunnet som slikt samarbeid innebærer et vel så viktig motiv som det rent økonomiske. Samarbeidsavtaler med private bedrifter innebærer forankring hos bedriftene og deres ansatte, og utløser en nettverksbygging som ikke så lett ville kunne gjennomføres gjennom ordinær markedsføring.

- Mange av lederne understreker at om samarbeidsavtaler med private bedrifter først og fremst handlet om økonomi, måtte myndighetene legge til rette for en helt annen stimulans, som for eksempel skatteinsentiver. Ordinære sponsoravtaler betraktes som

¹¹ W. Lamprecht, Corporate Cultural Responsibility, Theoretische Reflexionen, begriffliche Definitionen und warum CCR im Rahmen von CSR Teil der handlungsorientierten Vertrauenskommunikation sein kan (essentials, DOI 10.1007/978-3-658-06657-4_3

gammeldags. Samfunnskontaktdelen ved sponsoravtaler er et relevant aspekt, men flere peker på at de kan oppnå dette bedre ved arrangementer med kulturelt program, å formidle institusjonene som «et kult sted å være», med matservering o.l. Inntrykket er at bedriftene engasjerer seg mer i arrangementer når de betaler spesifikt for det.

- Offentlig-Privat-Samarbeid bør fornyes, og slik fornyelse kan ha et stort potensial. Flere ledere mener man må ha avkastningsmuligheter, og mulighet til å låne. Dette vil innebære et forretningsmessig samarbeid som er i tråd med hvordan mange av bedriftene tenker. Det er veldig få som vil dele ut noe som ikke gir gjenytelser utover billetter. Formelle samarbeidspartnere – fra kulturliv, reiseliv og næringsliv, og fra utdanningsområdet – gir flere ben å stå på: Institusjonene ser det i likhet med de politiske myndigheter som viktig ikke å være ensidig avhengig av en kilde.