

Utredning beträffande kommunalförbunden
Teater Västmanland och Västmanlandsmusikens
framtid och inriktning

11 maj 2010

Anders Hedeberg

Utredningens nyckelord:

stärkt konstnärlig verksamhet

barn- och ungdomsperspektiv

förnyelse

samverkan

bärkraftiga strukturer

bredare finansiering

aktivt ägarskap

framtidssinriktat

närvaro

medborgarfokus

ledarskap

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Bakgrund	4
Uppdraget	4
<i>Uppdragets bedrivande</i>	5
<i>Utredningens disposition</i>	5
Nulägesanalys.....	6
<i>Teater Västmanland</i>	6
Diskussion	6
<i>Västmanlandsmusiken</i>	8
Diskussion	8
Omvärldsanalys.....	10
<i>Omstrukturering</i>	10
<i>Samverkan</i>	10
<i>Ytterligare trender</i>	11
... och publiken?.....	12
Diskussion kring framtida organisation	13
<i>Ny organisationsmodell</i>	16
Överväganden.....	20
<i>Utgångspunkter</i>	20
<i>Förbundsordningar, uppdragsöverenskommelser och utvärderingar</i>	20
<i>Större strukturer – bredare finansiering</i>	21
<i>Ny ägandeform</i>	22
<i>Rörliga resurser – men också nya</i>	22
<i>Medborgarperspektivet</i>	23
<i>Strategiskt ledarskap</i>	23
Utredningens slutsatser	24

Bakgrund

Enligt beslut av LS, § 111, 2009-04-29 (Dnr LTV 090034) och av KFM, § 82, 2009-06-17 skall kommunalförbunden Teater Västmanland och Västmanlandsmusikens framtid och inriktning utredas. En särskild utredare, Anders Hedeberg, tillsattes för detta uppdrag under november 2009.

Uppdraget

Utredningsdirektivet pekar på omvärldsförändringar, en ny statlig kulturpolitik samt nya ekonomiska förutsättningar och behov av effektivare styrmodeller som viktiga utgångspunkter för utredningen.

Det betonas att medborgaren

”står i centrum för det strategiska förändringsarbetet, vilket också innebär att verksamhet i hela länet prioriteras. Att medborgarna står i centrum innebär att institutionerna och de fasta strukturerna inte är utgångspunkten för kulturpolitiken”.

Vidare framhålls folkhälsoperspektivet och att

”arbetet för barn och unga ska också präglas av ny-tänkande och öppenhet...”.

Enligt tidigare uppgörelser har staden svarat för 90 % av Västmanlandsmusikens huvudmanbidrag och landstinget 10 %. Teater Västmanland finansieras av landstinget till 60 % och staden, således, 40 %.

Utredningsdirektivet andas oro för de framtida ekonomiska förutsättningarna för de båda institutionerna som också innehåller en del olösta hyreskostnader för Konserthuset. I Teater Västmanlands fall handlar det om en påtaglig osäkerhet om såväl inriktning som finansiering. Teatern har de sista åren genomgått en ledningskris och har ett betydande underskott. Västmanlandsmusiken har lyckats väl med sitt uppdrag.

Direktivet konstaterar att det

”är nödvändigt att skapa balans mellan uppdrag och ekonomi”.

Direktivet understryker att absolut prioriterade villkor för utredaren är att det vid

”projekttidens utgång skall finnas analys av förslag på några olika handlingsvägar med angivande av förutsättningar och konsekvenser av framtida styrning, finansiering, organisation, inriktning och verksamhet för de nuvarande kommunalförbunden”.

I de samtal som förts har en stark förväntan om uppdraget uttalats nämligen, att resultatet skall vara spännande, innovativt och framtidsinriktat.

Låt oss hoppas!

Uppdragets bedrivande

Arbetet har bedrivits i nära samverkan med företrädare för staden och landstinget. Utredaren har genomfört en rad intervjuer och samtal med styrelser och ledning för de båda institutionerna samt ett antal andra intressenter på lokal, regional och nationell nivå.

Under utredningens gång har såväl Teater Västmanland som Västmanlandsmusiken internt arbetat vidare med de villkor, problem och möjligheter som föreligger. Till Teater Västmanland kallades en t f VD för att påskynda arbetet med de ekonomiska underskotten; Västmanlandsmusiken har för sin del undersökt olika samverkansformer på musikområdet.

Utredaren är ensamt ansvarig för de förslag som framläggs.

Utredningens disposition

Utredningen har disponerats enligt följande:

- Nulägesanalys
 - Teater Västmanland
 - Västmanlandsmusiken
- Omvärldsanalys
- Diskussion
- Överväganden
- Förslag

Nulägesanalys

Teater Västmanland

Nedan presenteras en SWOT-analys som bygger på samtal som förts med olika intressenter. Avsikten har varit att söka de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kan identifieras och som äger särskild tyngd för verksamheten.

SWOT Teater Västmanland – nuläge

S: Styrkor <ul style="list-style-type: none">• Lokal förankring• Barn- och ungdomsprofilen• Starka ägare• Det kulturpolitiska läget• Del av en kulturell infrastruktur	W: Svagheter <ul style="list-style-type: none">• Ekonomi - resurser• Ledningskris• Inte fullföljd turnéuppdraget• Svag profilering• Otydlig ägarstyrning
O: Möjligheter <ul style="list-style-type: none">• Ägare kan styra• Profilering mot t ex barn och ungdom• Samverkan med andra• Konstnärlig förnyelse• Tydligare medborgarförankring	T: Hot <ul style="list-style-type: none">• Långsam kvävning (konstnärligt, resursmässigt)• Strukturella och organisatoriska blockeringar• Brist på flexibilitet (ledning, skådespelare, teknik, administration)• Förlorar sin legitimitet i det demokratiska samtalet• Ägarna ger upp

Diskussion

Analysen pekar på att Teater Västmanland har en styrka i sin lokalförankring vilket i sammanhanget betyder att teatern spelar en viktig kulturpolitisk roll i sitt närsamhälle. Den barn- och ungdomsprofil man satsat på har rönt uppmärksamhet och är en absolut central del i det uppdrag teatern har. I den meningen är landstinget och staden starka ägare; de kan med sitt ägardirektiv styra teaterns prioriteringar.

Den nyligen presenterade kulturutredningen och regeringens proposition *Tid för kultur* (prop. 2009/10:3) anger de nya kulturpolitiska målen som på många områden faktiskt ritar om det kulturpolitiska landskapet. I det nya läget kan det ses som en styrka att ha en väletablerad

institution att ”spela med” inom ramen för den regionala och lokala utveckling och tillväxt som kan möjliggöras med t ex den sk portföljmodellen – senare kallad koffertmodellen.

Avsikten med den är att regionerna skall få huvudansvaret för de prioriteringar man vill göra, men också att staten, företrädda av Kulturrådet, vill bevaka det nationella perspektivet. Västmanland har gedigen erfarenhet och kompetens på regional och, för den delen, kommunal nivå.

Teater Västmanland har under en följd av år dragits med ekonomiska underskott. För åren 2007-2009 har utöver budget beviljats 4,5 mkr. Obalansen är verksamhetsanknuten, höga fasta kostnader, inga reserver etc. Situationen har utretts och revisorerna har riktat allvarlig kritik mot förhållandena.

Teatern har i hög grad fastnat i sina problem till viss del beroende på den ledningskris som förelegat. Det kan samtidigt sägas att teatern inte på egen hand kan ”spara” sig ur det uppkomna läget – sparandet blir kortsiktigt och marginellt – och inte heller investera sig ur krisen om inte ägaren tillskjuter nya betydande resurser; man kan ändra inriktning på verksamheten för att skapa balans mellan uppdrag och ekonomi, men det förutsätter att ägaren ändrar sitt ägardirektiv och/eller sin uppdragsöverenskommelse. Så har inte skett.

Ägarna – landstinget och staden – har naturligtvis möjlighet att tydligare styra verksamhetens inriktning. Såväl styrelse som verkställande ledning har att fullfölja sina åtaganden som de uttrycks i ägardirektiv och årliga uppdragsöverenskommelser. Då styrelse och ledning har problem med detta faller det återigen tillbaka på ägarna som antingen kan gå in med underskottstäckning – kortsiktigt, eller höja kostnadsramen eller skapa balans mellan verksamhet och ekonomi med de medel man anvisar.

I teaterns fall har underskottstäckning tillämpats med förhoppningen om att problemen därmed skulle undanröjas. Så har det alltså inte blivit. Dessvärre har det kanske t o m hindrat teaterns utveckling så att den profilerat mot barn- och ungdom som man hittills lyckats med inte ytterligare förstärkts; inte heller har den samverkan med andra som man borde ha utvecklat kommit till stånd och den nödvändiga konstnärliga förnyelsen hämmats av resursbrist och svaga prioriteringar. Å andra sidan kvarstår detta nu som möjligheter inför framtiden – för att se det positivt!

Hotbilden är nu uppenbar. Teatern går en långsam kvävning till mötes. Man kan inte, som sagt, utan tydligt stöd från ägaren i uppdraget, i resurserna förändra sina villkor. Att spara sig fram – eller snarare bakåt – går inte längre. I stället måste nya strukturella och organisatoriska beslut till för att trygga den konstnärliga verksamheten och därmed den medborgerliga förankringen.

En teater som tappar sin röst förlorar sin legitimitet i det demokratiska samtalet. En teater kan inte vara bra på allt men skall åtminstone vara bra på det den gör. Teater Västmanlands succé med *Mig äger ingen* visar ett skrämmande scenario. Hade det inte lyckats... vem skulle täcka underskotten? När det lyckas har man inte råd att kapitalisera på framgången, inga resurser för att förlänga kontrakten med gästspelande skådespelare etc.

Västmanlandsmusiken

Nedan presenteras en SWOT-analys som bygger på samtal som förts med olika intressenter. Avsikten har varit att söka de styrkor, svagheter, möjligheter och hot som kan identifieras och som äger särskild tyngd för verksamheten.

SWOT Västmanlandsmusiken – nuläge

S: Styrkor <ul style="list-style-type: none">• Bra verksamhet• Nationell uppmärksamhet• Stark förankring• Fungerande organisation• Ekonomi i balans	W: Svagheter <ul style="list-style-type: none">• Lokalkostnadsfrågan• Västerås Sinfonietta<ul style="list-style-type: none">◦ <i>långbänk</i>◦ <i>storlek på orkester</i>• Otydlig ägarstyrning• Krympande resurser• Samverkan med Aros Congress Center
O: Möjligheter <ul style="list-style-type: none">• Skapa något nytt i musiksverige• En långsiktig lösning för Västerås Sinfonietta• Stärka sin genreövergripande profil/inriktning• Ta nationell ledning• Internationaliseringsperspektivet	T: Hot <ul style="list-style-type: none">• Ägarskapet• Stagnation• Ifrågasatt konstnärlig status/utveckling• Urholkning av resurser• Andra aktörer sätter agendan och beslutar

Diskussion

Västmanlandsmusiken bedriver en bra verksamhet både om man ser till sitt länsuppdrag och till den verksamhet som sker i Konserthuset. För detta röner man nationell uppmärksamhet senast manifesterat i ökade statliga bidrag till verksamheten.

Västmanlandsmusiken och Västerås Sinfonietta har en stark lokal förankring och en stor publik; därmed har man heller inga svårigheter att engagera artister och gästspel. Detta visar hur viktigt det är med en välskött ekonomi, en bra organisation och skicklig ledning, i omvänd ordning...!

En restpost på 2,5 mkr har av någon obegriplig anledning blivit över mellan parterna staden – landstinget. Det är märkligt att detta spörsmål tillåtits störa annars goda relationer och skapat onödigt utrymme för spekulationer. Frågan är nu föremål för utredning.

En annan avslutad utredning gäller Västerås Sinfonietta där önskemål om att gå från en halvtids- till en heltidsorkester ånyo prövats. Västerås stad har nu avvisat det förslaget – och landstinget ville för sin del inte utreda frågan överhuvudtaget. Det är kvalificerad gissning att önskemålet och frågeställningen kommer att dyka upp igen...

Västmanlandsmusiken är en stark aktör som verkar med stort självförtroende. Även i ett sådant sammanhang kan ägarstyrningen diskuteras. Också en stark institution behöver sina ägare. Krympande resurser orsakade av den allmänna kostnadsutvecklingen – löner, gager, marknadsföring – kan slå mot den konstnärliga kvaliteten... hur möter ägare/styrelse/ledning det? Ett annat exempel: Ägarna har uttryckt starka önskemål om utvecklandet av en nära och flexibel samverkan med Aros Congress Center. Genomslaget för det är inte tillräckligt.

Utifrån sin – välförtjänta – styrkeposition har Västmanlandsmusiken förutsättningar att bidra till att skapa nytt i musiksverige – kulturpolitiskt, strukturellt och konstnärligt. I det ligger en långsiktig lösning för Västerås Sinfonietta, en starkt genreövergripande profil/inriktning och, inte minst, ett internationaliseringsperspektiv. Västmanlandsmusiken har den legitimitet som krävs – ägarna måste genom uppdrag och resurser visa vad de vill på lite längre sikt.

Det i kommunalförbundet delade ägaransvaret mellan staden och landstinget, 90 % resp 10 % har fungerat ganska väl när det kommer till den verksamhetsnivå som överkommit. Sämre fungerar det när man kommer till frågor som utveckling, förändring eller utökning av verksamhet. För Västerås stad blir de ekonomiska konsekvenserna stora och för landstinget relativt sett små. Landstinget kunde ju utan större egna kostnader ”släppt fram” en heltidsorkester.

En väl fungerande verksamhet och organisation når förr eller senare sin mognadsnivå med stagnation, ifrågasatt konstnärlig status och utveckling som följd. Kombinerat detta med en urholkning av resurser avstannar utveckling och tillväxt. Får det fortgå kommer strax andra aktörer att sätta agendan och den egna organisationen får förhålla sig och anpassa sig till det. Västmanlandsmusiken är en verksamhet som nu är i behov av nya stimulerande utmaningar för att inte tappa sin position.

Omvärldsanalys

Omstrukturering

Kulturområdet präglas, som tidigare nämnts, av förändringar och omställning. Regering och riksdag har antagit nya nationella kulturpolitiska mål, en rad konsekvensbeslut kommer att fattas till följd av detta, några institutioner och myndigheter avvecklas och andra tillkommer.

Detta har lett till att man på lokal och regional nivå ute i landet på olika sätt förbereder sig för att möta nya krav och möjligheter. På senare tid har kulturen utretts i t ex Östergötland – Malmö Opera och Musikteater, Skånes Dansteater har varit föremål för särskilda utredningar etc. Till det kan läggas diskussioner som förts i de städer som konkurrerat om kulturhuvudstadsåret.

Flera tunga institutioner har under senare tid fått nytt ledarskap – Dramaten, Operahuset i Stockholm och Malmö, symfoniorkestrarna i Göteborg och Malmö för att ta några exempel. Region Skåne har markerat en kraftig satsning på dans genom en ambitionshöjning och ökning av anslagsnivån till Skånes Dansteater med 25 mkr på 4 år.

Vi kan sammanfatta den omstrukturering som sker i omvärlden på följande sätt:

Omvärldsanalys – omstrukturering

- Bubblar på många håll, alla skall ställa om
 - Spelplats Östergötland
 - MalmöOperan
 - Skånes Dansteater
 - De nationella kulturutredningarna
- Strukturförändringar
 - Rikskonserters nedläggning
 - ”Koffertmodellen”
- Nytt ledarskap för flera institutioner

Samverkan

Med den nya ”koffertmodellen” följer ett större regionalt och lokalt ansvar vid prioriteringar och fördelning av medlen. Det har ifrågasatts om regionerna har mognad och kompetens för att ta detta ansvar. Oavsett vilket kan konstateras att en uppbyggnad av sådan kompetens nu inletts.

En annan följd är uppenbart att man söker efter större strukturer och en bredare finansiering. Signalen från den statliga nivån är, om inte entydig så, i vart fall tydlig: Samverkan skall stimuleras. Detta kan ta sig uttryck i t ex administrativa samarbeten men också i det rent konstnärliga.

Flera till Västmanland angränsande län är intressanta ur ett samverkansperspektiv. I ett av nedanstående scenarier pekas på Örebro län och Örebro kommun. De förefaller vara ett naturligt samarbete eftersom man har likartade institutionella strukturer. Det har tidigare gjorts försök att identifiera mer konkreta samverkansformer även med andra, men det har av olika skäl inte drivits vidare.

Detta hindrar inte att man gör förnyade ansträngningar att hitta formerna för, och innehållet i, fördjupade kontakter. Detta skulle exempelvis kunna ta form av samplanerad turnéverksamhet, gemensamma produktioner, fokuserade insatser inom barnkulturområdet, ämnesanknytning till mångfalds- och segregationsproblematik etc – alltså på ett konkret plan kraftsamla konstnärliga resurser. Viktiga partners kan då vara Uppsala stadsteater, scenkonstinstitutionerna i Stockholms län, och den kulturella struktur som byggs upp inom Sörmanlands län.

Kulturinstitutionerna skulle ha mycket att vinna, såväl konstnärligt som ekonomiskt, på att överträda blockerande gränser – geografiska, genremässiga och för den delen prestigemässiga. Den största vinnaren på ett sådant undersökande och utforskande förhållningssätt skulle vara publiken.

Vi kan sammanfatta de olika uppmaningar till samverkan som vi finner i omvärlden på följande sätt:

Omvärldsanalys - samverkan

- Större lokalt/regionalt ansvar
- Större strukturer, bredare finansiering
- Administrativa samarbeten
- Konstnärliga samarbeten
 - Delade produktioner
 - Flyttade produktioner
- Ämnesfokuserade samarbeten
 - Mångfald
 - Segregation
 - Genus

Ytterligare trender

Den offentliga sektorns finansieringsproblem leder till att kulturområdet får kämpa hårdare för utrymmet. Det leder också till krav på resultat och utvärderingar av verksamheten.

Den offentligt finansierade kulturen ställs inför förväntningar om att medverka och bidra till nytta för samhället i stort, för att motverka segregationen, öka mångfald och genusperspektiv. Detta förstärker behovet av unikiteten och spetskompetens för att höras i bruset.

Kulturen och dess institutioner mäts i allt fler parametrar för att betecknas som ”lyckade”. Även de som på flera plan faktiskt ”lyckats” ställs inför nya och i grunden förändrade förut-

sättningar – Unga Klara som skiljs av från Stockholms stadsteater är ett exempel, slagverksensemblen Kroumata som fick lämna Rikskonserter är ett annat.

Vi kan sålunda sammanfatta flera av de rådande trenderna i omvärlden som mer eller mindre har en påverkan på kultursverige enligt nedan:

Omvärldsanalys - trender

- Den offentliga sektorns finansieringsproblem och möjligheter
- Digitala sändningar, ny teknik
- Starkare krav på kulturen
(att medverka och bidra till "nytta", bryta segregation, ökad mångfald, genus etc)
- Krav på unikiteten – spetsverksamhet
(genomslag i bruset)
- Krav på utvärderingar

... och publiken?

Enligt undersökningar från bl.a. Svensk Scenkonst är publiktillströmningen till institutionerna fortsatt god. Trots lågkonjunkturen verkar det privatekonomiska utrymmet för kultur i stort sett vara detsamma. Kanske med tillägget att de som redan går fortsätter att göra det.

Publiken har också snabbt tagit till sig de nya möjligheter som den nya tekniken medför med t ex digitala sändningar från Metropolitanoperan. Den lokala biografen i lilla Boxholm lockar stor publik till "sina" operaföreställningar live från Met. På detta område kan vi förvänta oss en snabb expansion till sändningar från alla möjliga scener direkt till förskolor, skolor och äldreboenden.

Publiken är själva grunden för scenkonsterna. Publiken som en del av det skapande mötet med konstnärskap och artisteri är knappast någon trend – ibland bara bortglömd. Publiken borde stå i ständigt fokus.

Diskussion kring framtida organisation

Idag ägs Länsmusiken i Västmanland, Västerås Sinfonietta och Västerås konserthus av Västerås stad med 90 % och Västmanlands läns landsting med 10 %. Teater Västmanland däremot ägs till 60 % av Västmanlands läns landsting och till 40 % av Västerås stad.

Vad skulle följderna bli om man inte gör någon förändring alls och kommunalförbunden kvarstår som ägare till de båda verksamheterna med samma fördelning av de ekonomiska åtagandena och samma styrelserepresentation?

Under en tid har teaterns styrelse och ledning sökt anpassa verksamheten efter de ekonomiska ramarna dvs. verksamheten skall vara i ekonomisk balans. Det torde innebära vissa personalminskningar på den administrativa och tekniska sidan, en lösning av biljettförsäljningen. Man räknar med att detta skall kunna ge ca 1,5 mkr i besparingar. Vad detta betyder för antalet produktioner är oklart men att några signifikanta resurser för förstärkt konstnärlig produktion – än mindre utökad produktion - skulle frigöras är högst otroligt.

Dessa – om än nödvändiga – åtgärder förändrar således inte på något påtagligt sätt teaterns läge, vare sig verksamhetsmässigt eller ekonomiskt. Den sedan länge påtalade bristen i måluppfyllelse beträffande lästurnéer kommer att kvarstå och rentav fördjupas.

Svårigheten att rekrytera en ny ledning för teatern lär heller inte underlättas av en uppenbar brist på resurser.

Allvarligare än så är kanske att teatern idag saknar en bärande och samlande vision. Vem skall bära och vem skall samla?

Uppsättningen av *Mig äger ingen* krävde en kraftansträngning och ett maximalt nyttjande av tillgängliga resurser. Det krävde dessutom ett inte obetydligt risktagande långt utöver teaterns finansiella styrka. Nu kom det över 20 000 till föreställningarna. Teater och ensemble är att gratulera – men egentligen: Risken var för stor. Ett misslyckande – vilket man konstnärligt måste ha rätt till – hade krävt nya ägarinsatser, bolaget hade kunnat vara konkursmässigt och styrelsen ansvarig för beslutsprocesserna.

Konsekvenserna av att inte göra någon förändring är, enligt min mening, en långsam kvävningssdöd där teatern endast vid få tillfällen kommer att ha möjlighet att lyckas med sitt uppdrag. Och även det förutsätter mycket bestämda prioriteringar och starka avgränsningar av verksamheten.

Med andra ord

- Otydligt ägarskap
- Urholkade resurser
- Starkt motstånd mot förändringar
- Olösta konflikter
- Svårigheter med måluppfyllelse inom teatern

En modell som prövats är ett samlande scenkonstbolag där moderbolagets ansvar och roll är att tillhandahålla en gemensam och samordnande ledning med administration, ekonomi, marknadsföring och försäljning. Moderbolaget skulle därutöver också kunna stå för lokalför-sörjning, teknik etc. Alltså för all nödvändig infrastruktur medan dotterbolagen står för den rent konstnärliga verksamheten.

Det förefaller bäddat för interna konflikter mellan administration och konstnärlig verksamhet. Men även för genrekonflikter där de konstnärliga verksamheterna skall slåss mot varandra och moderbolaget fatta de slutliga besluten.

Risken är att man bygger in en otydlighet i styrning och ledning. Den konstnärliga verksamheten kan ha svårt att hävda sig mot administration/ekonomi. Kanske kan ägarskapet kännas tryggare men till ägandets ansvar hör ju faktiskt också ett ansvar för verksamhetens visioner, mål, inriktning och kvalitet.

I de modeller som prövats utgör moderbolagets styrelse också styrelse för de konstnärliga verksamheterna. Man skulle kunna tänka sig att ett moderbolag med särskilda styrelser för resp dotterbolag – ett slags divisioner. Tveksamt vad som skulle kunna vinnas.

Hursomhelst förefaller inte en modell med en VD som skall företräda skilda konstnärliga verksamheter inför en styrelse optimal. Vem prioriterar? Vad?

Om moderbolagets intressen – i ekonomisk mening t.ex. – blir styrande vad händer då? Om marknadsavdelningen som sitter i moderbolaget vill ha lite gladare musik än nyskrivet svenskt – som föralldel också kan vara glad – ja, vad händer då?

Självklart kan en del administrativa synergieffekter uppstå men jag bedömer dem som marginella och sannolikt inte bestående. Kostnaderna för konflikthantering är inte medräknade.

Jag har svårt att se att ett gemensamt scenkonstbolag för Teater Västmanland och Västmanlandsmusiken genom särskilda synergieffekter skulle tillskapa nya ekonomiska resurser. För den konstnärliga verksamheten skulle den närmast vara hotfull – och därmed för medborgare/publik direkt ointressant. Betydelsen är organisatorisk.

Man skulle i sammanhanget kunna tänka sig en renodlad beställar/utförarmodell som för att skapa full frihet och i full skala skulle innebära en nedläggning av de fasta och offentligt finansierade institutionerna Ty i verkligheten är det väl så att utan att ta bort de fasta kostnaderna finns inget eller litet handlingsutrymme.

Vi kan fundera över följande frågeställningar:

- Fungerar kulturområdet som en marknadsplats vilken som helst?
- Kan de medborgerliga intressen och behov som finns tillfredsställas?
- Kan de av regering och riksdag angivna kulturpolitiska målen mötas?
- Kan regional och lokal särart tillgodoses?

Samhällskostnaderna för den kulturella infrastrukturen – lokaler, ljud, ljus – kvarstår. Personal för att sköta dessa kvarstår. Frågan blir därför om beställar/utförarmodellen bibehåller/minskar/tillför resurser för det konstnärliga utbudet?

Det är ju den ur medborgarperspektivet väsentliga frågeställningen: Blir det mer teater? Mer musik?

Det finns på kulturområdet redan idag en marknad för konstnärlig musik- och teaterverksamhet som inte har offentlig finansiering. Åtminstone storstäderna har ett – i Stockholm stort – utbud av privatteatrar som utan att behöva ta hänsyn till kulturpolitikens alla mål och delmål erbjuder publiken såväl underhållning som upplevelser. Det helt avgörande för denna marknad är dock efterfrågan.

Detta skulle kräva en välutvecklad och kompetent beställare som skulle styras av mycket tydliga politiska och kvalitativa mål. Dess yttersta konsekvens är att medborgarna i val skulle uttrycka vad de vill beställa i termer av drama, symfonisk musik, lättare komedier och nyskapande operor. Modellen försvagas ju längre bort den kommer ifrån det direkta medborgarinflytandet (den verkliga beställaren).

”Beställaren” – Västerås stad – skulle också kunna bestämma sig för att barn- och ungdomsteater köps av Teater Västmanland, som då får behålla resurser för sådan produktion; och att leverantör av konstmusik är Västerås Sinfonietta.

Tanke är måhända djärv men den har också uppenbara risker. Även om utbudet av fria grupper är stor och att andra institutionsteatrar/orkestrar mycket väl kan gästspela, så är frågan om det konstnärliga utbudet är tillräckligt stort, varierat och når konstnärlig höjd. En sådan konstruktion kräver också långsiktighet och ett över flera år planerat utbud. Graden av flexibilitet ligger åtminstone delvis utanför den egna beslutskompetensen.

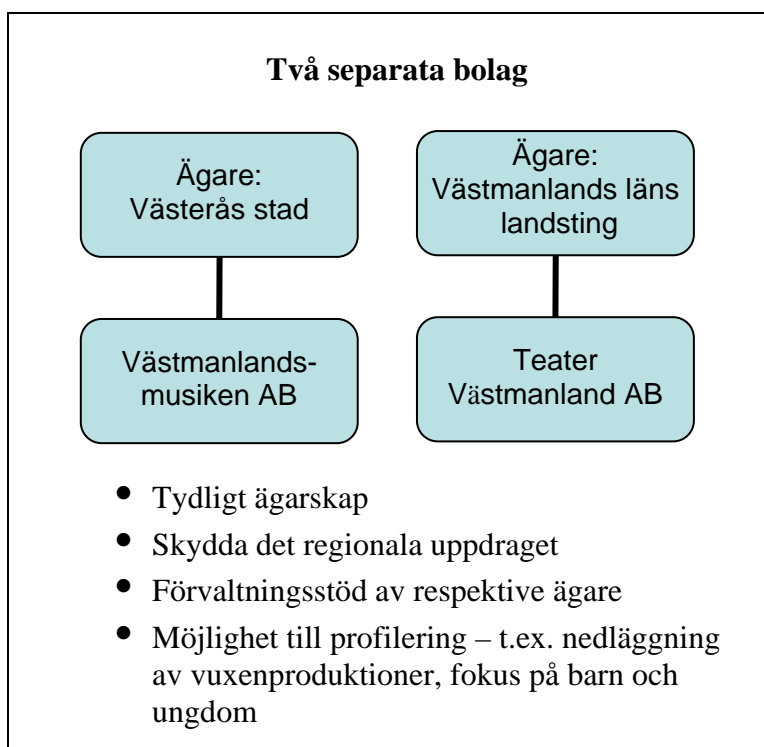
De olika lösningar som diskuterats ovan tar inte tillräckliga hänsyn till samtliga de krav och behov som finns. Det krävs en starkare konstruktion som också har långsiktig bärkraft. Jag tänker i det sammanhanget närmast på de diskussioner som förts angående Västerås Sinfonietta och en heltidsorkester. Förslag om en utökning av Sinfoniettan har nyligen avvisats. Om en sådan diskussion, trots det, skulle föras kan jag för min del i nuläget inte se någon annan möjlighet än att söka samverka hos en ny partner.

Vi skall komma ihåg att syftet med denna utredning, enligt de direktiv som givits, har varit att söka vägar för mer teater och mer musik. Därför har mycket fokus hamnat på att söka en organisationsform som tar entydigt finansiellt ansvar för verksamheterna; och som i sin ägarstyrning kan försäkra sig om att det verkligen blir mer teater, mer musik för insatta resurser.

Ägarformen kommunalförbund har visat brister i styrning och ledning, har skapat oklarheter kring finansiering, att i akuta lägen kunna agera med den kraft som behövs. Därför bör andra ägandeformer prövas.

I det följande redovisas i två steg dels hur ägarskapet kan hitta en ny konstruktion, dels hur de båda verksamheterna, musik och teater – för att förstärkas och utvecklas – borde söka bredda samarbetet med andra.

NY ORGANISATIONSMODELL



Kommunalförbunden upplöses och ersätts av att Västerås stad tar fullt ägaransvar för Västmanlandsmusiken med bibehållande av det regionala uppdraget och att Västmanlands läns landsting tar det fulla ägaransvaret för Teater Västmanland. Lämpligen skulle verksamheterna då drivas i aktiebolagsform. Verksamheten skulle i och för sig också kunna ligga under kultur nämnden eller landstingsstyrelsen som institutioner. Båda varianter finns representerade.

Bolagsformen klargör ägarförhållandena och innebär enligt modellen ett entydigt ansvar i ägarfrågan. Det regionala uppdraget för respektive institution får avgöras i förhandlingar mellan stad och landsting, utmynna i uppdragsöverenskommelser och prissättas. Vidare bör i det sammanhanget Västerås stad, i avtalet med Västmanlands läns landsting, säkra att teaterverksamhet bedrivs inom "huset" också i framtiden.

En möjlig synergieffekt kan ligga i att respektive ägare kan utgöra ett betydande förvaltningsstöd för respektive institution inom t ex ekonomi, löner, redovisning etc. i det fall man har överkapacitet eller kan tillföra kompetens inom området.

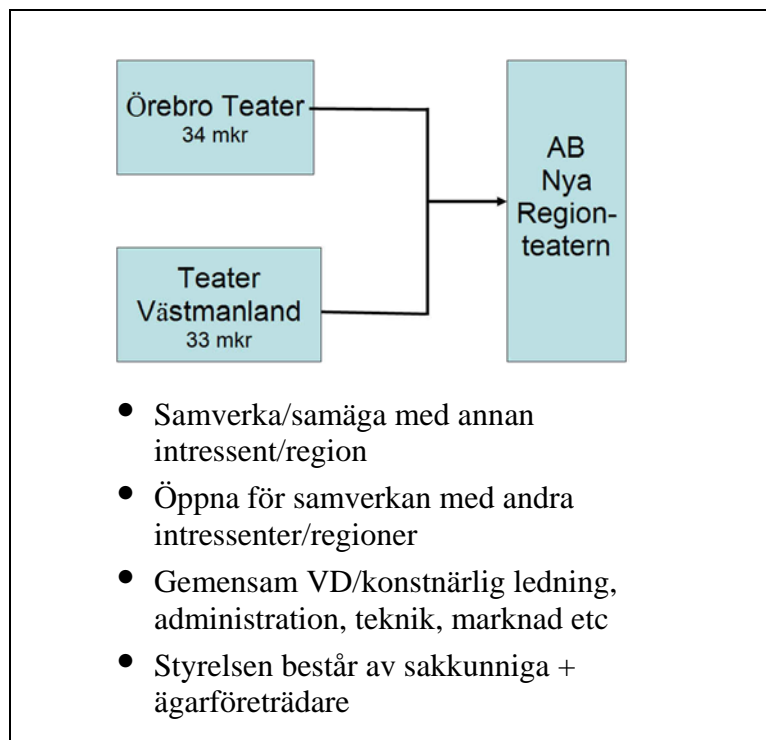
En ägare som har färre intressenter att ta hänsyn till kan naturligtvis också tydligare sätta sin prägel på uppdragets innehåll och omfattning.

Å andra sidan kan ett i sig fruktbart samarbete och ansvarstagande mellan kommun och landsting gå förlorat. En del av den medborgerliga förankringen kan också hotas.

Modellen tar dock hänsyn till det mycket starka motstånd som redovisats för en sammanslagning av Teater Västmanland och Västmanlandsmusiken. Här möjliggörs en rationalisering av vissa administrativa funktioner i enlighet med de tänkta effekter man velat uppnå vid en sammanslagning.

Andra rationaliserings- och effektiviseringseffekter än administrativa vid en sammanslagning torde vara svåra att uppnå då det handlar om två helt olika konstgenrer – teater respektive musik. Man kan inte samordna teknik, verkstäder; två inspicier kan knappast bli en etc. Musiken, å ena sidan är en mer flexibel konst- och produktionsform; medan teatern, å sin sida, kräver scener, rekvisita, teknik etc. Frågan är, därutöver, om de kan ställas under gemensam ledning.

Jag har därför kommit fram till att följa ett ”teaterspår” och ett ”musikspår” som mitt huvudförslag. Som en utveckling av detta och i syfte att bredda och förstärka verksamhet, finansiering och underlag vill jag ta ett steg till. Då förutsätts dock en förstärkt samverkan eller ett direkt samgående med andra aktörer. Det har varit naturligt att då titta på institutioner av liknade storlek och konstruktion. Örebro län och Örebro kommun är det som ligger närmast till hands – vilket dock inte utesluter att även andra kan komma ifråga.



Ett viktigt syfte med föreliggande utredning är att skapa en trygg, uthållig och långsiktig grund för respektive verksamheter. Ett instrument för att göra detta ligger i de finansiella och ekonomiska förutsättningarna. Dessa kan bara finnas hos en eller flera starka ägare. Mycket talar för att detta – givet att en ägare inte kan få fram de resurser som står i balans med uppdraget – kan uppnås i större strukturer.

Varje teater – liten som stor – behöver sina skådespelare, regissörer, dramaturger, maskörer och kostymörer; sin verkstad, VD, administration, marknadsföring och försäljning etc. Varje teater kämpar med sina fasta kostnader i syfte att kunna fullfölja sitt konstnärliga uppdrag och faktiskt spela så mycket teater som möjligt.

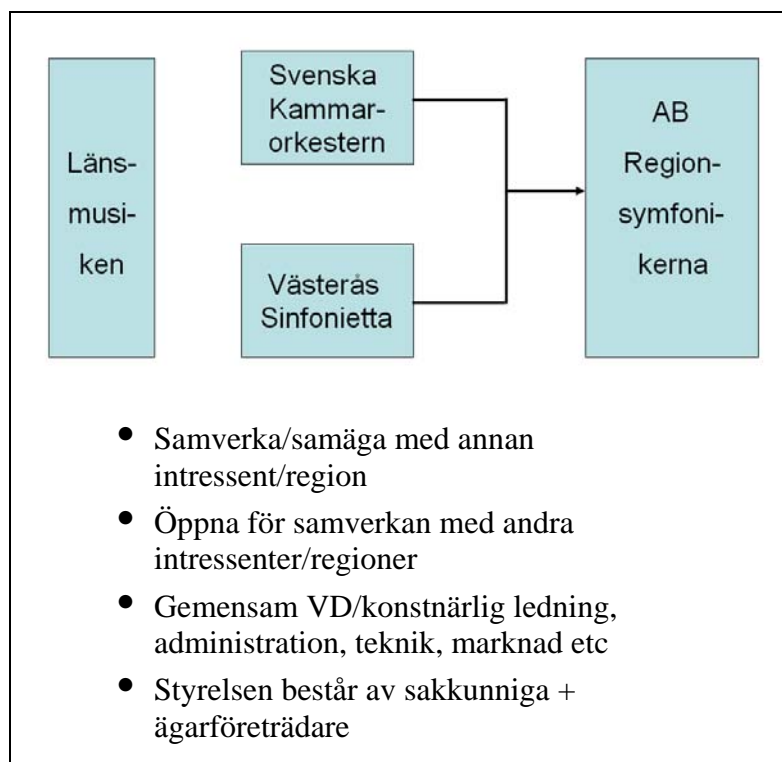
Örebro Teater är en teater av samma storlek, med samma problem men också samma möjligheter som Teater Västmanland.

Skulle en gemensam struktur med en bredare finansiering öka möjligheterna att stärka de konstnärliga motiven för en sammanslagning? Skulle en sådan sammanslagning av dessa båda institutioner dessutom öka attraktiviteten för ett ännu bredare samarbete med andra nära regioner och institutioner – i Sörmland, med Uppsala – i termer av gästspel, samproduktioner etc.

Utan nya ägartillskott och ökade resurser kommer dessa båda teatrar att tvingas acceptera färre och billigare produktioner. Utbudet kommer att minska och man kommer att tvingas till än hårdare prioriteringar. Båda institutionerna är idag för små. De fasta kostnaderna är – i relation till de ekonomiska ramarna – för höga och endast till begränsad del var för sig möjliga att göra något åt.

Alltså återstår att pröva vilka ekonomiska effekter till nytta för den konstnärliga verksamheten är möjliga vid en samverkan, ett samgående. Utan att i detalj i nuvarande läge ha utrett de ekonomiska konsekvenserna av ett samgående är en kvalificerad bedömning att de fasta kostnaderna skulle kunna minskas med mellan 5 – 10 %, dvs. 3 – 6 mkr. Det kan i varje fall tjäna som ett riktmärke för vad som borde kunna var möjligt att frigöra till teaterverksamhet. Det tjänar medborgarperspektivet.

På motsvarande sätt kan ”musikspåret” utvecklas i ett samarbete med Örebro läns landsting och Örebro kommun.



Västmanlandsmusiken har som betonats i det föregående lyckats väl med sitt uppdrag. Man har en bred förankring såväl regionalt som lokalt och kan i dessa avseenden verka som en förebild även på det nationella planet. Något som också har framhållits i de två nationella utredningarna på kulturområdet som presenterats under senare tid (SOU 2010:11 och SOU 2010:12).

Utredningarna ger därvid också stöd för länsövergripande samverkansprojekt syftande till att säkra professionell musik. Målet för den nya musikplattformen skall ”vara att befolkningen i hela landet ges möjlighet att ta del av ett varierat musikaliskt utbud, präglad av konstnärlig förnyelse och hög kvalitet”.

En djupare samverkan eller ett direkt samgående inom områdena orkestermusik och länsmusik mellan Västmanlands län, Västerås stad, Örebro län och Örebro kommun skulle på ett avgörande och konstruktivt vis kunna möta de nya kulturpolitiska signalerna. Ett avtal om samverkan inom kulturområdet har för övrigt redan tecknats mellan Stockholms läns landsting, Landstinget i Västmanland, Landstinget Sörmland och Örebro läns landsting.

Det förefaller naturligt att landstingen i Västmanland och Örebro samt Västerås stad och Örebro kommun snarast inleder en sådan samverkan som också mycket väl kan omfatta ett direkt samgående mellan de båda orkestrarna, Svenska kammarorkestern och Västerås Sinfonietta, i syfte att skapa en gemensam symfoniorkester. För publikens del skulle det innebära en bredare och än mer attraktiv repertoar, ett ökat utbud i de båda konserthusen och övriga delar av de båda länen, ett stärkt erbjudande till barn- och ungdom, ett starkare professionellt samband till universitets- och högskoleutbildningar i de båda länen etc.

Ett samgående mellan Västmanland och Örebro skapar en ny struktur i det nationella musikkivet – en strukturuomvandling som kommer att starta oaktat om den startar här och nu... eller där och då i någon annan del av Sverige. Västmanlandsmusikens modell för stöd till lokala arrangörsgupper är något som Örebro län för sin del skulle ha behov av, eftersom Länsmusikens i Örebro län alla resurser går till Svenska kammarorkestern – en nu och på sikt diskutabel prioritering.

Ett arbete i denna riktning bör påbörjas skyndsamt. Det är i alla fall den bedömning jag gör.

Överväganden

Utgångspunkter

Det är inte i första hand ekonomin inom de båda institutionerna som ligger till grund för utredningsuppdraget, dvs drivkraften är inte att göra verksamheterna totalt sett billigare utan bättre.

Det är mer musik och mer teater som står i fokus för de förslag som här kommer att framläggas. Den konstnärliga verksamheten och möjligheterna till förnyelse och utveckling skall få ett så starkt skydd som möjligt. Därför har jag tolkat det som en huvuduppgift att söka sådana lösningar som syftar till

- långsiktighet genom starkt ägande
- stark närvaro i länet/länen
- bibehållen identitet och legitimitet även vid samägande
- att hitta former som löser upp organisatoriska blockeringar och håller dörrarna öppna för fler samarbetspartners
- att upprätthålla medborgarperspektivet – såsom barn- och ungdomsverksamhet, kultur i vården etc – genom att helt enkelt ställa frågan: Vad är bra för publiken?
- att kunna möta och bidra till en utveckling av det framtida teater- och musikkivet lokalt, regionalt och nationellt i linje med den nya kulturpolitikens intentioner
- att den nya inriktning och organisation uppdragsgivarna kommer att välja får ett innehåll och en form som upplevs som ett positivt och framåsyftande projekt

Förbundsordningar, uppdragsöverenskommelser och utvärderingar

I de förbundsordningar som gäller för Teater Västmanland och Västmanlandsmusiken heter det i likalydande ändamålsparagrafer att

”Kommunalförbundet har till uppgift att arrangera, producera och stödja teater (resp musik- och dans-) verksamhet i Västmanlands län.

Kommunalförbundet skall särskilt verka för följande

- Främja mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet inom teaterns/musikens och dansens områden
- Beakta barn och ungdomars intresse
- Samverka med och stödja länets amatörmusik/teater
- Samverka med och stödja länets arrangörsorganisationer”

I enlighet med detta har därefter årliga uppdragsöverenskommelser slutits mellan parterna.

Överenskommelserna skiljer 2009 sig på det viset att tydligheten gentemot Västmanlandsmusiken är väsentligt större. Det är naturligtvis önskvärt att uppdragsöverenskommelserna strävar efter en sådan tydlighet att de för styrelser och verkställande ledning blir ett dokument för styrning och ledning av verksamheten.

Överenskommelserna bör också ha en sådan form och ett sådant innehåll att de verkligen går att följa upp och utvärdera. Det utgör själva grunden för ägarens möjlighet att utöva och få genomslag för sin vision, sina mål med verksamheterna.

Inför det framtida arbetet kan det inte nog betonas att ägardirektiv och uppdragsöverenskommelser har en sådan tydlighet att styrelser och verkställande ledningar har möjlighet att tolka uppdraget samt vidta de strategiska och operativa åtgärder de har ansvaret för.

Uppdraget att utvärdera verksamheterna bör dessutom inte ligga på de parter som träffar överenskommelser utan vara ett ansvar för en instans inom kommunledningen/landstingsledningen.

Ett starkare utvärderingskrav skulle också möjliggöra längre uppdragsöverenskommelser, vilket vore till fördel för institutionerna. Såväl skådespelare, musiker, gästdirigenter, regissörer etc kontrakteras ofta med en tidshorisont som överstiger ettårsperspektivet. För institutionerna är det en viktig förutsättning att känna spelregler, ekonomiska ramar på längre sikt.

Ur ägarsynpunkt har det också fördelen att institutioner tvingas till framförhållning, kommunikation om inriktning, satsningar och andra planer. Åtaganden borde därför omfatta konkreta treårsplaner och ett perspektiv på fem år.

Större strukturer – bredare finansiering

I utredningen har redovisats ett antal scenarier för framtida inriktning och organisation av de båda verksamheterna. Grundat i de analyser av de båda institutionerna som gjorts och den omvärldsanalys som redovisats kommer jag fram till att en mer ändamålsenlig modell för ägande, styrning och ledning bör skapas. Eftersom vi samtidigt har att hantera frågan om större strukturer med en bredare finansiering finner jag att detta svårligen låter sig göras inom de nuvarande kommunalförbundens ram.

Tilltron till en sammanläggning av de båda verksamheterna Teater Västmanland och Västmanlandsmusiken är låg och entusiasmen obefintlig. Några mer betydande och långsiktiga rationaliseringsvinster i syfte att öka det rörliga utrymmet för konstnärlig verksamhet kan inte säkerställas. Något större värde i det konstnärliga arbetet kan inte heller säkerställas.

En sammanläggning löser inte heller det strukturella problemet kring vare sig teaterns eller Västerås Sinfoniettans storlek. Det kan bara få sin lösning i princip på två sätt: Antingen lägger ägarna fast för överskådlig tid att detta är "kostymen" och anpassar verksamheten därefter; eller söks lösningar på finansieringen av en större "kostym". Därvid har Västerås stad för sin del sagt att man inte planerar för en heltidsorkester som ensamfinansier.

Alltså får nya vägar prövas.

En samverkan över en eller flera länsgränser förefaller vara det mest naturliga och överlägset intressanta. En sådan samverkan ligger idag helt i linje med den nationella kulturpolitiken och

samhällsförändringar i övrigt såsom utvecklingen mot större regioner. Västmanland ingår redan i en samverkan med Stockholms län, Sörmland och Örebro.

Vid samverkan och bredare samarbeten, som möjligen också skall övergå i direkt samägande, är det rimligt att söka gemensamma strukturer, gemensamma styrkor men också svagheter där kunskap, kompetens, erfarenhet och talanger kan bidra till gemensam tillväxt. Örebro har därvid en struktur i sina institutioner som låter sig docka in till Västmanland – Svenska kammarorkestern, Västerås Sinfonietta, Örebro Teater och Teater Västmanland.

När denna samverkan är etablerad borde sedan diskussioner med Sörmland och Stockholms län utvecklas med ny styrka.

Utredningen vill också uppmärksamma att samarbeten med Stockholms län inte behöver riktas enbart mot de fasta institutionerna – varför inte knyta an till Unga Klara, Orienteatern, Brunnsgränd 4, slagverksensemblen Kroumata, Eric Ericssons Kammarkör för att nämna några.

Att regionerna inom sig och tillsammans söker utveckla nya samverkansformer, har starkt stöd i de nya kulturpolitiska riktlinjerna.

Ny ägandeform

Vid en upplösning av kommunalförbunden föreslås ägarformen aktiebolag, vare sig ägandet övertas ensamt eller ägs gemensamt. Det är en ändamålsenlig ägandeform, välreglerad och etablerad, också inom kulturområdet. Gränsdragningar mellan ägare och styrelse, mellan styrelse och verkställande ledning är tydliga, ansvarsfrågor och inte minst styrelsens ansvar ”att se till bolagets bästa” uttrycks i aktiebolagslagen.

Aktiebolagsformen borde också öppna för att sakkunniginslaget i bolagsstyrelserna stärks. Ägarviljan uttrycks i de resurser som ställs till förfogande och därför skulle ägarinslaget i styrelserna kunna begränsas till förmån för annan kompetens. Det vore en styrka om det inom styrelserna fanns kompetens inom områden som ekonomi, organisation, kommunikation och konstnärlig verksamhet. Styrelsens ordförande bör också vara en gentemot ägarna fristående person; alltså inte partipolitiskt anknuten.

Rörliga resurser – men också nya

I denna utredning upprepas nödvändigheten av att tillförsäkra verksamheterna tillräckligt med rörliga resurser. Man är idag – särskilt inom teatern – fast i fasta kostnader. De flesta institutioner i Sverige söker olika vägar att minska fasta ensembler och arbeta mer produktionsinriktat.

Det finns dock undantag; Dramaten fastanställde ytterligare skådespelare häromåret. Nationalscenen vill därmed uttrycka sin profil inte bara i sina produktioner utan också genom sina skådespelare.

För en mindre teater låter detta sig inte göras så lätt – och inte heller de andra stora scenerna i Sverige har gått Dramatens väg. Malmö Opera- och Musikteater har två fastanställda sångare t ex. Teatern är i den meningen en mer flexibel konstform än orkestermusiken som förutsätter

väl inövad samklang, en absolut närhet i det kollektiva uttrycket som bara kan uppnås i väl inövat samspel – orkesterns ”sound”.

Men även om de rörliga resurserna ökas vill jag fästa uppmärksamheten på behovet av resurser för att stimulera samverkan, genreövergripande projekt och utvecklandet av spetskompetenser. Västmanlands teater som bedriver en framgångsrik barn- och ungdomsverksamhet borde få stöd att utveckla detta ytterligare; en svensk barnteaterakademi i samarbete med universitet och högskola. Därför borde man även på lokal/regional nivå avsätta särskilda medel för sådana stimulansprojekt och möjligheten för det ökar med större finansiell styrka.

Medborgarperspektivet

Det starkast vägledande avsnittet i utredningsdirektivet understryker medborgarperspektivet. Organisationsfrågorna är naturligtvis viktiga men allra viktigast är vilken verksamhet, vilket innehåll, som skall organiseras. Ur publikens synpunkt är det sannolikt helt ointressant i vilken organisationsform en verksamhet bedrivs – men ur ett ägarperspektiv avser valet av organisationsform att stärka och skydda resurser så att optimalt utnyttjande uppnås.

I de diskussioner och samtal som förts med olika intressenter under utredningens gång har också verksamheten stått i fokus. Hur får vi mer musik och mer teater för insatta resurser?

Medborgarperspektivet handlar också om verksamhetens förankring bland medborgarna. Ideella arrangörsföreningar bidrar genom sitt arbete starkt till att dels kunna ta emot turnerande föreställningar, dels till just en förankring i det lokala närsamhället. Det är viktigt att institutionerna – såsom Västmanlandsmusiken – kan utveckla detta samarbete; och att arrangörsföreningarna får det nödvändiga stödet. De är en viktig del i kulturens infrastruktur.

Strategiskt ledarskap

Det är min mening att det kulturpolitiska läget nu är sådant, att det finns utrymme för omorientering och förnyelse. De nya nationella kulturpolitiska målen understryker behovet av samverkan och strategisk resursplanering. Läget är därför också gynnsamt för regionala och lokala initiativ. Det understödjer ett proaktivt förhållningssätt.

Det handlar i allt väsentligt om att ha initiativkraft att söka nya strukturer och modeller, där syftet skall vara att skydda den konstnärliga verksamheten – alltså att de ekonomiska och finansiella resurserna i högsta möjliga grad skall styras till verksamheten – mer teater, mer musik!

Att ta strategiskt ledarskap innebär en utmaning för den politiska nivån att peka ut riktningen för en nödvändig och framtidsinriktad förnyelseprocess.

Utredningens slutsatser

Upplösning av de båda kommunalförbunden

- Kommunalförbundet Teater Västmanland och Kommunalförbundet Västmanlandsmusiken upplöses
- Enligt 11 § i Förbundsordningen: "Förbundet skall träda i likvidation den 30 juni år 2 efter det att en av medlemmarna sagt upp sitt medlemskap".
- Parterna föreslås att starta procedurerna kring detta

Ny ägandeform

- Aktiebolag föreslås som ny ägandeform
- Efter vägledande inriktningsbeslut bör konsekvensstudier genomföras

Stärkt styrning och uppföljning

- Ägardirektivet som styr- och ledningsdokument förtydligas
- Stärk ägarnas uppföljnings- och utvärderingsansvar genom att förlägga detta till den centrala ledningen
- Långsiktiga spelregler och åtaganden skall uttryckas i treårsplaner och i femårsperspektiv

Ett rimligt uppdrag

- Uppdragsöverenskommelser skall vara i balans mellan uppdrag och resurser

Förändrad ägarbild

- Ingen sammanslagning av Västmanlandsmusiken och Teater Västmanland
- Landstinget övertar ägaransvaret för Västmanlandsteater
- Västerås stad övertar ägaransvaret för Västmanlandsmusiken

Det regionala uppdraget säkras

- Det regionala uppdraget till respektive institution skyddas av ett särskilt avtal mellan stad och landsting

Oberoende och sakkunnighet

- Sakkunniginslaget stärks i de kommande styrelserna, ägarföreträdare utses och respektive styrelses ordförande är oberoende gentemot ägarna

Stimulera samverkan och samarbete

- Nya resurser tillskapas för att stimulera samverkan/samarbete i syfte att utveckla den konstnärliga verksamheten
- Profilerar barn- och ungdomsverksamheten genom pedagogisk samverkan och utveckling med universitet och högskolor t ex genom utvecklandet av en särskild barnteaterakademi
- Förutom en nära samverkan/gemensamt ägande med Örebro kommun och landsting, föreslås ett fördjupat samarbete också med andra intressenter och institutioner – t ex gemensamma produktionen, turnéer, gästspel och andra konstnärliga utvecklingsarbeten

Ta strategiskt ledarskap

- Peka ut riktningen för en positiv förnyelseprocess
- Var proaktiv
- Se den nationella betydelsen
- Ta in andra betydelsefulla aktörer i processen, t ex Kulturrådet, Svensk Scenkonst och Teaterförbundet
- "Här kommer vi med en spännande, innovativ och framtidsinriktad idé..."