

## Reviderad Slutrapport

### Uppdraget

Uppdraget har utfärdats av Områdeschefen för Kultur vid Region Jämtland Härjedalen, Ingrid Printz, och tilldelats f.d. teaterchefen Gugge Sandström, Göteborg. Uppdragsformuleringen är:

***"Förtydligande av tillvägagångssättet vid tillsättning av konstnärlig personal inom verksamheten Estrad Norr."***

### Frågor formulerade av uppdragsgivaren

1. Hur sker tillsättning av konstnärlig personal för a/ teater, b/ musikteater vid Estrad Norr?
2. Jämförelse med övriga institutioner i Sverige av liknande storlek.
3. Hur sker tillsättning och urval?
4. Vem ansvarar för tillsättningen?
5. När sker tillsättning i förhållande till produktion?
6. Vilka kompetenskrav finns?
7. Hur ser framtiden ut inom branschen?
8. Vad finns det för utmaningar?
9. Hur tillsätts konstnärliga råd?
10. På vilka mandat sitter man i rådet och på hur lång tid?
11. Vilka kopplingar finns det till gällande kollektivavtal för konstnärliga råd?

### Metod

Insamlandet av uppgifter har skett dels genom samtal med företrädare för Region Jämtland Härjedalen, Estrad Norr samt för övriga redovisade institutioner samt genom studier av det aktuella Riksavtalet mellan svensk Scenkonst och Teaterförbundet (finns alltid tillgängligt på Svensk Scenkonsts hemsida i senast gällande version), samt parternas Jämförelsehetscheck och Mångfaldscheck. Även företrädare för svensk Scenkonst och Teaterförbundet har intervjuats. Ett fysiskt möte mellan företrädare för Estrad Norr Scenkonstchef, Yngve Nordin, Region Jämtland Härjedalen, Områdeschefen för Kultur, Ingrid Printz, tidigare konstnärliga ledaren för teaterverksamheten vid Estrad Norr, regissör Åsa Ekberg samt undertecknad, har ägt rum 9/12 2016. Inför detta möte utsändes ett första utkast till yttrande, som efter mötet reviderades och avlämnades. Mot detta yttrande daterat 2016-12-13, ställdes ett antal divergerande synpunkter ofta baserade på dokument som hittills inte hade presenterats för mig. I detta slutdokument har jag korrigerat uppgifter så att dessa överensstämmer med redovisade styrdokument.

## Rapport

Rapport överlämnas skriftligen senast 20/12 2016 till Områdeschef Kultur vid Region Jämtland Härjedalen, Ingrid Printz.

## Utredning

### Fråga 1. Hur sker tillsättning av konstnärlig personal för a/teater, b/musikteater vid Estrad Norr?

Med konstnärlig personal avses all personal enligt Riksavtalet mellan Svensk Scenkonst och Teaterförbundet samt Akademikerförbunden avseende anställda vid offentligt finansierade teaterinstitutioner, gällande t.o.m. 2017-03-31, Avtalsbilaga 2, bl.a. regissörer, scenografer, skådespelare och sångare. Avtalet omfattar enligt Avtalsbilaga 1, Medlemmar av Svensk Scenkonst och där namnges samtliga institutioner som omfattas av detta avtal bl.a. Estrad Norr (Region Jämtland Härjedalen). Enligt Riksavtalets Gemensamma Bestämmelse § 1.4 Lokala Avtal, framgår att lokala avtal som inte är förenliga med avtalets bestämmelser ska godkännas av de centrala parterna. Några sådana avtal har inte presenterats för mig varför utgången är att Estrad Norr till fullo skall efterleva detta Riksavtal.

Teaterchefer eller konstnärliga ledare företräds inte av Teaterförbundet och normalt är engagerade chefer passiva medlemmar i Teaterförbundet (förutsatt att det är där de är fackanslutna) under sin chefsperiod. Detta regleras i Riksavtalets Gemensamma bestämmelser § 1.3 Förbundstillhörighet för företagsledning m.m. Det finns således inte några regler i avtalet för hur dessa chefer engageras utan en teaters styrelse ansvarar för rekryteringen. Om det gäller en bolagsform där teaterchefen eller den konstnärliga ledaren är underställd en bolagschef eller motsvarande, tillsatt av styrelsen, har denna ansvaret för tillsättningen av underställd chef eller konstnärlig ledare. Detta kan vara reglerat i bolagsordningen eller på annat sätt beskrivet av styrelsen genom delegationsbeslut.

Nu gällande "Uppdrag Estrad Norr för regional scenkonstverksamhet år 2016" omfattar all scenkonstverksamhet, musik, musikteater, teater och dans. Scenkonstchefen tillsätts av områdeschefen för Kultur vid Region Jämtland Härjedalen. Verksamheten har ingen egen fackstyrelse utan Regionala Utvecklingsnämndens styrelse är styrande organ med områdeschefen Kultur som ansvarig tjänsteman. Det finns en delegationsordning som revideras inför 2017. Områdeschefen kan enligt denna vidaredelegera uppdrag, t.ex. arbetsmiljöuppgifter till scenkonstchefen vilket är genomfört för nuvarande innehavare. Scenkonstchefen har rätt att engagera konstnärliga ledare och övrig konstnärlig personal och är den som formulerar kontrakt. Områdeschefen är emellertid formellt områdesansvarig. Idag särredovisas inte hur den konstnärliga ledaren för teaterverksamheten rekryteras eller tillsätts. Det finns heller ingen tydlig uppdragsbeskrivning för denna. Scenkonstchefen svarar själv för hela sitt verksamhetsområde och rapporteringen av dess resultat till områdeschefen kultur.

De avtalsmässiga villkoren för anställning av övrig konstnärlig personal tillika anställningskontraktens utseende framgår av Riksavtalet. Riksavtalets bilaga 3 avser Anställningskontrakt för anställda vid offentligt finansierade teaterinstitutioner med undantag för frilansregissörer/scenografer/kostymdesigner engagerad per pjäs samt frilanskoreograf engagerad per balettverk. Det är alltså denna typ av kontrakt som skall användas vid engagemang av skådespelare, sångare för musikdramatiskt verk och dansare. Riksavtalets bilaga 4 avser Kontrakt avseende frilansregissör engagerad per pjäs och frilanskoreograf engagerad per dansverk. Bilaga 5 avser Kontrakt avseende frilansscenograf/kostymdesigner engagerad per pjäs. Bilaga 6 avser Kontrakt avseende frilansljusdesigner engagerad per pjäs. Preciseringar för konstnärlig personal kategori 2a framgår av Riksavtalets §11. Detta gäller såväl tillsvidareanställda som anställda med övriga kontraktsformer. Om en konstnärlig yrkesutövare engageras genom bolag, t.ex. enskild firma, måste kontraktet precisera alternativt hänvisa till Riksavtalets regler.

Arbetsuppgifter, arbetstider, ersättningar m.m. framgår av Riksavtalet. Preciseringar, t.ex. vad som gäller för turnéverksamhet vid den enskilda teatern, skall framgå av ett lokalt arbetstidsavtal.

Hur det i praktiken går till på Estrad Norr, har den tidigare konstnärliga ledaren Åsa Ekberg redogjort för i en skrivelse daterad 10/6 2015, enligt uppdrag från ett av regionråden. Skrivelsen bifogas i sin helhet till denna utredning (Bilaga 1.)

Av denna skrivelse framgår att Estrad Norr valt att inte fastanställa skådespelare i syfte att kunna vara flexibla mot repertoarens olika behov. Detta förhållningssätt är det vanligast förekommande inom branschen där det endast förekommer sparsamma tillsvidareengagemang. Detta brukar framgå av ett lokalt avtal eller en dokumentation av arbetsordningen vid den aktuella teatern.

Som alternativ till pjäsengagemang ges möjligheten till tidsbegränsade kontrakt med varierande längd upp till 5 års omfattning, enligt nu gällande Riksavtal mellan Svensk Scenkonst och Teaterförbundet. Till kostnaden för ett pjäskontrakt skall räknas att den engagerade är berättigad till resa till och från hemorten (åtminstone vid engagemangets ingående och avslutande), bostad och traktamente. Dessa kostnader utgår om teatern väljer att engagera på långtidskontrakt.

En pjäskontrakterad artist får inte användas i annan produktion än den i kontraktet angivna (om inte detta särskilt avtalas och ersätts) medan övriga kontraktsformer (utom vid bolagsengagemang) innebär att den anställda står till arbetsgivarens förfogande för förekommande repertoar.

Åsa Ekbergs skrivelse behandlar vidare produktionsvolymen, som även omfattar olika samarbeten för att bredda utbudet. Här nämns även andra aktörer inom regionen, t.ex. Teater Barda samt samarbeten med andra länsteatrar. Även detta förhållningssätt är vanligt förekommande, inte bara för små resurssvaga länsteatrar. Teater Barda är ett projekt med funktionshindrade artister som inte är professionella i den mening som utgör grund för medlemskap i Teaterförbundet. Denna verksamhet kan därför behöva beskrivas i särskild ordning, skiljt från det professionella uppdraget.

Repertoarvalet på Estrad Norr görs av den konstnärliga ledaren i samråd med repertoarrådet. Det framgår inte av skrivelsen hur detta råd tillkommit, dvs om det finns fastställt i någon dokumentation att ett råd ska finnas eller om det är på den konstnärlige ledarens initiativ rådet skapats. Det framgår inte heller om rådet sitter på annat mandat än från den konstnärlige ledaren eller omfattningen av mandattidens längd. Däremot kan utläsas på vilka bevekelsegrunder de namngivna rådsmedlemmarna är tillsatta. Ett särskilt "ungdomsscenråd" där högstadielärover ingår börjat att praktiskt arbeta under 2015 men denna verksamhet är ännu inte etablerad. Enligt uppgift från Områdeschefen, skall Estrad Norr från 2017 få detta uppdrag sig tilldelat. Allt fler teatrar har idag motsvarande kontaktytor med unga, ofta verksamt inom ramen för "skapande skola".

Några regler för konstnärliga råd finns inte i Riksavtalet. I Riksavtalets Bilaga 8, Samverkansavtal, framkommer det i § 2.2 Samverkansområden, bl.a. att samverkansområden enligt detta avtal omfattar exempelvis "verksamhet och ekonomi (ej rollbesättning respektive repertoarfrågor)".

För kulturområdet inom regionen finns ett gemensamt samverkansavtal för benämnt "områdeskommitté". I detta ingår Estrad Norr. Områdeskommittén arbetar utifrån den exemplifierade dagordning som paragrafen i Riksavtalet omnämner och omfattar således inte teaterns rollbesättningar eller repertoarfrågor. Det finns en befogenhetsplan som klargör att det är "närmsta chef" som bär ansvar för tillsättningar.

Således säger Riksavtalet tydligt att beslut om repertoar och rollbesättningar åvilar en teaterchef och syftet är att teaterchefen måste vara den som står till svars inför styrelsen för fattade beslut. Ett råd är ett råd och inte ett beslutande organ. Styrelsen för Estrad Norr, den Regionala Utvecklingsnämnden, måste klargöra hur ansvarsfördelning sker inom den egna organisationen så ansvaret för Områdeschef, Scenkonstchef och i det fall denna utser en konstnärlig ledare blir tydligt, alldenstund "Teaterchef" i Riksavtalets mening ju inte existerar i organisationen för Estrad Norr.

Vid Estrad Norr är befogenheter och ansvarsområden inte tydligt dokumenterade men följer en praxis. Under Scenkonstchefen finns en konstnärlig ledare på 33% tjänst, som svarar för repertoarläggning och engagemang, men utan befogenhet att själv kunna teckna kontrakt. Upphovsrätter och anställningskontrakt tecknas av Scenkonstchefen.

Samverkansavtalet inom ramen för Riksavtalet har ändå en bärighet i engagemangsfrågor eftersom detta skall omfatta personalpolitik och kompetensutveckling, arbetsorganisation och arbetstid, jämställdhet, mångfaldsfrågor, arbetsmiljöfrågor och frågor rörande elektroniska nätverk. De lokala parterna kan även komma överens om andra områden för samverkan och samverkan skall utgöra ett naturligt led i beslutsfattandet.

Vid Estrad Norr finns inget samverkansavtal som tecknats särskilt för teaterverksamheten utan ärenden hänvisas till ovan nämnda områdeskommitté.

Avtalsparterna på riksplanet har ett råd för jämställdhet och likabehandlingsfrågor som arbetar utifrån Diskrimineringslagstiftningen. I arbetet har utvecklats hjälpverktyg för teatern i form av en s.k. jämställdhetscheck och en mångfaldscheck. Dessa används regelmässigt medan upprättande av ev. anställningspolicy saknar vedertagna förlagor

och är föremål för varje teater att upprätta efter behov. Däremot finns olika typer av praxis etablerade vilket jag återkommer till senare. Även Kulturrådets rapport om tillgänglighet från 2015 används av vissa institutioner som vägledande för intern praxis.

## Fråga 2. Jämförelse med övriga institutioner i Sverige av liknande storlek

Eftersom frågan utgår från hur Estrad Norr är organiserad och dess plats den regionala organisationen måste jag konstatera att det inte finns någon institution med exakt samma utseende i landet. Dessutom är Estrad Norr den minsta av landets länsteatrar. Jag har i den vidare rapporten undersökt institutioner som omfattar teaterproduktion även om några ingår i bolagsbildningar som omfattar också dans, musik och även film. Någon teater ingår i en större koncern, en annan har en organisatorisk likhet med Estrad Norr men inom ett landsting. Jag har utelämnat några av de större länsteatrarna, som exempelvis Östgötateatern (Scenkonstbolaget i Östergötland AB) och AB Regionteatern Blekinge Kronoberg.

Företrädare för följande teatrar har intervjuats och ingår i mitt jämförelsematerial:

Byteatern Kalmar länsteater  
Folkteatern i Göteborg, ekonomisk förening  
Giron sámi teáther, Kiruna  
Ideella föreningen Länsteatern på Gotland, Visby  
Nya Västana Teater, Sunne  
Regionteater Väst AB, teaterdelen lokaliserad till Uddevalla, dansen till Borås  
Scenkonst Sörmland, Eskilstuna  
Scenkonst Västernorrland AB, Norrdans, Teater Västernorrland, Sundsvall  
Stiftelsen Folkteatern i Gävleborg, Gävle  
Stiftelsen länsteatern i Dalarna, Falun  
Teater Halland AB, Varberg  
Västerbottenteatern AB, Skellefteå

Därutöver har kontakter tagits med företrädare för Svensk Scenkonst och Teaterförbundet, som utgör de avtalsslutande parterna på området.

Av dessa har samtliga ett regionalt (eller större geografiskt) turnéuppdrag utom Folkteatern i Göteborg, som emellertid har haft kontinuerligt turnéuppdrag men som nu endast mer sporadiskt turnerar. Byteatern får ett utökat uppdrag med ekonomisk resursförstärkning för att utveckla dansverksamhet. Flera region- eller länsteatrar samarbetar med Riksteatern för distribution av sina produktioner. "Bilaterala" samproduktioner och turnésamarbeten förekommer om än inte i kontinuerlig form.

## 3. Hur sker tillsättning och urval?

Det ursprungliga uppdraget för denna utredning omfattade konstnärlig personal, vilket senare utökades till att även gälla den konstnärliga ledaren.

Teaterchef i betydelsen verksamhetschef eller VD, tillsätts av styrelsen för teatern. Om inte teaterverksamheten drivs autonomt utan ingår som en underavdelning i ett större sammanhang, kan denna chef tillsättas på annat sätt, som vid Estrad Norr. Här är det en Områdeschef som utgör den politiskt tillsatta chefen som i sin tur utser en Scenkonstchef, som har rätt att tillsätta en konstnärlig ledare med de ansvarsbegränsningar som omnämnts tidigare.

Det har blivit alltmer vanligt att det är styrelserna som själva utser ny teaterchef utan samrådsförfarande med personalen. Samrådsförfarandet kan ändå sägas gälla om styrelsen omfattar personalrepresentation. Detta gäller företrädesvis större teatrar men även länsteatrar som Folkteatern i Göteborg. Större teatrar har ofta ett delat ledarskap med en VD och en konstnärlig ledare, vilket även förekommer vid länsteatrar som Folkteatern i Gävleborg, Folkteatern i Göteborg och Regionteater Väst. Byteatern i Kalmar har två teaterchefer på samma ansvarsnivå. En är i sin yrkesfunktion regissör och en producent men båda tituleras "teaterchef". Vanligast förekommande på mindre teatrar att Teaterchefen både är VD och konstnärlig ledare, som exempelvis, Dalateatern, Giron sámí teáther, Länsteatern på Gotland, Västana teater m.fl.

Teater Västernorrland ingår i en slags koncernbildning, i vardagligt tal kallat Scenkonstbolaget, som omfattar flera kulturinstitutioner, t.ex. teater, dans, film, musik m.m. Teater Västernorrland leds av en chef som är teaterchef men som är underställd chefen för Scenkonstbolaget. Teaterchefstjänsten har nyligen tillsatts av Scenkonstbolagets chef efter utannonsering och samrådsförfarande med teaterns personal.

Organisationen vid Scenkonst Sörmland, med Sörmlands läns landsting som huvudman, påminner till viss del om Estrad Norr, även om själva teatern har annan omfattning och uppdrag. Här har landstinget tagit bort de tidigare förvaltningarna och ersatt dem med verksamhetsområden, t.ex. för kultur och utbildning. Teaterchefen sitter i en ledningsgrupp med cheferna för muséet, länsbiblioteket, två folkhögskolor, och ett lantbruksgymnasium som förvaltar ett slott. Ledningsgruppen lyder under en facknämnd men sorterar direkt under landstingsstyrelsen i vissa frågor. Teaterchefen arbetar direkt med kulturplanen och är med och sätter målen men områdeschefen hanterar regionens övergripande kulturfrågor. Delegationsordningen sträcker sig från Landstingsdirektören och nedåt genom organisationen.

Svensk Scenkonst och Teaterförbundet anordnade för ett antal år sedan en särskild utbildning för att öka antalet kvinnliga teaterchefer i landet. Svensk Scenkonst har ibland konsulterats inför rekrytering av teaterchefer, exempelvis av Folkteatern i Göteborg, där man föreslog Ulrika Josefsson och Lars Norén som VD respektive konstnärlig ledare vid tillsättningen av ny chef 2009. Idag är antalet kvinnliga chefer större än de manliga vid Sveriges länsteatrar.

Varje teaters styrelse ansvarar för rekryteringen av ny teaterchef även om formerna kan se mycket olika ut och graden av samråd med personal och fackliga organisationer varierar. Arbetsuppgiften kan emellertid vara delegerad till en koncernchef men ansvaret kan aldrig delegeras (jfr förhållandet inom arbetsmiljöområdet).

Vid Estrad Norr finns, som redan nämnts, ingen särskild fackstyrelse utan verksamheten sorterar direkt under den regionala utvecklingsnämnden med en verkställande tjänsteman, områdeschef Kultur, som tjänsteman och handläggare. Även om arbetsuppgifter delegerats till områdeschefen ligger övergripande beslutsansvar hos Regionala utvecklingsnämnden. Det finns anledning för Regionen att granska om organisationen är tillfredsställande, till exempel för bedömning av balans mellan det regionala uppdraget och de av regionen tilldelade resurserna samt hur återrapportering och kvalitetssäkring sker.

Tillsättande av övrig konstnärlig personal är en arbetsuppgift som ingår i en teaterchefs uppdrag. Teaterchefen utses för att leda och fördela arbetet inom teatern. I detta ligger att ansvara för repertoarläggningen och vad därav följer, att utse regissör och övriga konstnärliga medarbetare liksom engagemang av artister. Om samrådsformer förekommer är ansvaret ändå alltid teaterchefens. En teaterchef kan aldrig inför sin styrelse hävda att ett rådsorgan (konstnärligt råd eller samråd med facklig organisation) fattat beslut. Råd är råd. Teaterchef fattar beslut. Eftersom det nu inte finns en teaterchef vid Estrad Norr, är det Scenkonstchefen som är beslutande, förutsatt att detta tydliggörs genom delegationsordningen. Denna bör dessutom kompletteras av en tjänstebeskrivning samt av en organisationsplan som klargör ansvarsområden och dess avgränsningar. Eftersom Regionen valt en organisationsform för Estrad Norr som är så olik det vanligen förekommande är detta extra viktigt. Verksamheten vid Estrad Norr utgör ingen egen bolagsbildning utan här sker en samorganisering av olika institutioner inom en förvaltning.

Vid en rundringning till de tidigare nämnda teatrarna, visar sig ingen ha någon skriven anställningspolicy men ett flertal säger sig använda jämställdhetschecken och mångfaldschecken som hjälpmedel. Konstnärlig personal anställs på allt från pjäskontrakt, visstidskontrakt och även tillsvidarekontrakt om sådant finns disponibelt i numerären. Några teatrar säger sig prioritera artister utbildade på någon av teaterhögskolorna och flera åtar sig att bereda praktikplatser för studenterna under deras utbildningstid. Praktikplatser erbjuds även för vissa regi- och scenografielever. Arbetsmarknaden har beskrivits av Åsa Ekberg i sin redogörelse beträffande Estrad Norr och jag kan bara instämma i att det är ytterst hård konkurrens om allt minskande antal arbetstillfällen. Detta visar sig bl.a. genom att många artister gör karriärbyten och övergår till annan verksamhet. Det sker ibland endast några år efter examen. Den klassiska dramatiken har brist på roller för kvinnor medan nyare dramatik bättre tillgodoser roller för både män och kvinnor. Flera teatrar gör könsoberoende rollbesättningar och använder sig även av "color-blind-casting" för att öka representationen på sina scener. Dock är andelen transpersoner som erbjuds rolluppgifter mycket ringa. Av detta framgår att möjligheten för en liten institution att leva upp till statens eller myndighetens målsättning beträffande representation på scenen är mycket begränsad och därför av nödvändighet bör ses över en längre tidsperiod.

Under många år har tillgången på arbetsuppgifter för kvinnor i medelåldern varit ett sorgligt kapitel, vilket medfört stor arbetslöshet inom denna grupp. Teatrar med uppdrag att spela stor volym av barn- och ungdomsteater, engagerar oftare yngre skådespelare, inte bara för att få fler identifikationspunkter för en ung publik utan för att föreställningssituationen ofta (men långt ifrån alltid) upplevs påfrestande bland äldre skådespelare.

#### Fråga 4. Vem ansvarar för tillsättningen

Styrelse tillsätter VD/teaterchef.

Det är VD eller den som VD vidaredelegerat uppgiften till som tillsätter övrig personal. VD/teaterchef har ansvaret för repertoarläggning, upphovsrättsliga avtal och engagemang.

Vid Estrad Norr är det styrelsen för Regional utveckling som tillsätter en Områdeschef, som tillsätter en Scenkonstchef enligt den gällande delegationsordningen. Scenkonstchefen kan rekryteras från ettdera av scenkonstområdena som omfattas.

Idag har Scenkonstchefen utsett en konstnärlig ledare för teaterverksamheten som han gett i uppdrag att föreslå repertoar, engagemang av artister och övrig konstnärlig personal. Scenkonstchefen svarar för upprättande av kontrakt. Förhållningssättet med en konstnärlig ledare för teaterverksamheten är inte fastlagt i något beslutsdokument och en framtida scenkonstchef kan därför fritt förhålla sig till hur verksamheten tidigare organiserats.

Urvalet görs idag för att bäst svara mot teaterns eller uppsättningens konstnärliga behov och det är konstnärliga ledarens omdöme som faller avgörandet. Om anställningsbehovet och kravprofilerna diskuterats i repertoarrådet är det ändå alltid den konstnärliga ledaren som förordar till scenkonstchefen som tecknar kontrakt.

#### Fråga 5. När sker tillsättningen i förhållande till produktion?

Tjänster tillsätts efter behov. Skall en enskild artist medverka i flera produktioner används tillsvidare- eller visstidskontrakt som möjliggör detta. Kontraktet kan i princip tecknas när som helst. Gäller det att knyta en attraktiv artist med många erbjudanden kan man behöva vara ute år i förväg. Giltighetstiden preciserar när själva engagemanget börjar respektive slutar enligt den kontraktsmall som återfinns i Riksavtalets Bilaga 3. Pjäskontrakt för artister skrivs från kollationering (repetitionsstart) till sista föreställning om inget annat överenskommes. Pjäskontrakt för övriga konstnärliga medverkande skall omfatta den avtalsmässiga förberedelse tiden för dessa.

#### Fråga 6. Vilka kompetenskrav finns?

Styrelse avgör kompetenskraven vid tillsättning av VD/teaterchef.

VD/teaterchef avgör kompetenskraven vid tillsättning av övrig personal.

Vanligtvis gör regissören en bedömning av den artistkompetens som en enskild uppgift behöver omfatta. Men eftersom det inte är regissören utan VD/teaterchef som skriver kontraktet är det ytterst teaterchefen som fattar beslut och vars omdöme som faller avgörande om nödvändig kompetens. Som tidigare nämnts har flera teatrar krävt på teaterhögskoleexamen som utgångspunkt, eller de villkor som i övrigt krävs för att

erhålla medlemskap i Teaterförbundet. Vid Estrad Norr är det en scenkonstchef som har möjlighet att tillsätta en konstnärlig ledare som gör kompetensbedömningarna.

#### Fråga 7. Hur ser framtiden ut inom branschen?

Detta kan naturligtvis inte entydigt besvaras eftersom förutsättningarna skiftar och ligger utöver teatrarnas egen påverkan.

Den tidigare statliga kulturpolitiken har ersatts av samverkansmodellen som innebär att teatrarna inte längre själva för en diskussion med staten och dess myndighet. Den regionala kulturpolitiken och kulturplanen har numera stor betydelse för prioriteringar. Det är inte alltid säkert att de regionala nivåerna har samma eller större egen fackkompetens på enskilda konstområden än vad staten tidigare haft.

Det finns stora skillnader i landet avseende kommuners, landstings eller regioners kulturpolitiska visioner. Byteatern i Kalmar får ett rejält tillskott i form av resurser och utökat uppdrag av sitt landsting medan andra teatrar får kraftiga sparbeting, som i praktiken t.o.m. omöjliggör genomförandet av det fastlagda uppdraget. Det måste ligga på de respektive styrelsernas ansvar att uppdrag och tilldelade resurser harmonierar.

Det finns fler intressanta framtidsfrågor att beakta, som t.ex. den om nya elektroniska media, som den i Riksavtalet föreslagna samverkansdagordningen kan omfatta. En producerande enhet som en teater kan komplettera sin egen turnerande verksamhet med digital teknik men man får för den sakens skull inte sammanblanda producerande och distribuerande verksamhet, vilket livligt diskuterats inom Länsteatrarna i Sverige under mer än ett decennium. (LTS är länsteatrarnas samarbetsorgan, grundat av de politiska styrelserna, en organisation som även Estrad Norr tillhör.)

Politiska prioriteringar kommer att vara av avgörande betydelse för den närmaste utvecklingen. Det kan finnas spänningar mellan statliga direktiv och prioriteringar (t.ex. när det gäller ungas möjlighet att möta professionella kulturskapare) och de regionala.

I övrigt kan sägas att tillgången på kompetent konstnärlig personal är god, tillgången på nyskriven dramatik av god kvalité, såväl svensk som utländsk, är god men tillgången på teknisk personal mindre god och här finns många bristyrken inom branschen och särskilt svårt att rekrytera utanför storstadsregionerna. För den turnerande teatern finns det ofta brister i arrangörsledet, som ofta saknar tillfredsställande ekonomi och ibland har undermåliga lokaler. De ideella arrangörskrafterna behöver stöttas och förnygras. Det är viktigt att en styrelse förstår gränsdragningarna mellan den producerande institutionens ansvar och arrangörsansvaret.

#### Fråga 8. Vad finns det för utmaningar?

Utmaningarna måste definieras utifrån varje teaters förutsättningar, resurser och uppdrag. Det är upp till teaterchef eller motsvarande att upprätta relevanta strategier för den enskilda teatern och kommunicera detta med sin styrelse. Förutom vad som redan problematiserats i föregående fråga vill jag nämna möjligheten till samarbeten,

både med andra kulturinstitutioner inom den egna regionen och med angränsande. Jag har t.ex. noterat ett intresse från Teater Västernorrland att fortsätta och utveckla det tidigare produktions- och turnésamarbetet med Estrad Norr. Jag har själv sett föreställningar i Döda Fallet och anser att här finns en fantastisk miljö som väl lämpar sig för en sommarteaterverksamhet. Det borde finnas fler intressenter som är villiga att bidra till detta men det krävs en drivande kraft som ansvarar för att utveckla verksamheten. Detta skulle kunna vara en av arbetsuppgifterna för scenkonstchefen eller den konstnärliga ledaren för teaterverksamheten vid Estrad Norr.

En utmaning för styrelsen och Områdeschefen är att finna en scenkonstchef med bredd och kompetens att leda verksamheten.

Den största utmaningen tror jag är att finna en konstnärlig ledare som på endast 33% tjänst har kapacitet att driva och utveckla teaterverksamheten vid Estrad Norr enligt det givna uppdraget. Att på ett genomsnitt av dryga 13 tim/vecka på ett ansvarsfullt sätt leva upp till allt som uppdraget från den politiska nivån beslutat och leverera ett kvalitativt högtstående resultat ser jag inte som rimligt.

Av egen erfarenhet vet jag exempelvis att förutom det som Åsa Ekberg redovisar att ta del av teaterhögskolornas examensproduktioner, har man över 100-talet ansökningar från regissörer (inklusive ett antal uppsättningsförslag), scenografer och artister att ta del av och besvara varje år. Dessutom skall den konstnärliga ledaren hålla sig à jour med aktuell repertoar, vad som skickas ut från förlag och fristående författare och översättare. Det brukar innebära genomgång av 100-150 manuskript per säsong. Därutöver skall man planera, leda, kostnadsberäkna, sköta förhandlingar på lokalplanet m.m. Slutligen skall man utveckla verksamhet mot de mål som är uppställda. På 13 arbetstimmar i veckan?

Fråga 9. Hur tillsätts konstnärliga råd?

Fråga 10. På vilket mandat sitter man i rådet och på hur lång tid?

Frågorna behandlas gemensamt nedan.

Tillsättande av konstnärliga råd är upp till varje teaterchef att besluta om och ser därför olika ut på teatrarna. Råden i de fall de förekommer är i samtliga fall rådgivande och ej beslutande.

Byteatern i Kalmar som har två teaterchefer har konstnärliga rådsmöten med hela sin samlade personal som sammanlagt består av 19 årsverken.

Dalateatern har ett konstnärligt råd där hela den konstnärliga numerären om 7 personer ingår tillsammans med dramapedagogen och producenten. Man sitter i rådet så länge anställningen varar och arbetet är särskilt arvoderat och omfattar arbetsuppgifter som föreläggs av teaterchefen. Det har tidigare förekommit ett konstnärligt råd bestående av externa frilansande personer på motsvarande sätt som beskrivs på Estrad Norr men detta avskaffades 2009.

Folkteatern i Gävleborg har en teaterchef och tre konstnärliga ledare. I teaterns mötesstruktur återfinns såväl ett Konstnärligt råd som gruppvis eller enskilt har möten med den konstnärliga ledningen. Det finns även ett Konstnärligt forum, där alla på teatern deltar samt ett Ensemblemöte. Mötesstrukturen håller man just nu på att gå igenom och revidera. VD sammanfattar nuläget så att alla i personalen är del av ett eller flera "konstnärliga råd", som har olika mötesformer. Inga sitter på något särskilt mandat förutom den Konstnärliga ledningen, som har 5-årsförordnande. Det utgår inga extra ersättningar till någon utan uppgifterna ingår i ordinarie tjänster.

Folkteatern i Göteborg har en konstnärlig ledare som samlar all personal till konstnärligt råd en gång per år. Däremellan utser varje avdelning på teatern en representant till det konstnärliga rådets styrgrupp som arbetar årsvis.

Giron sámii teáther har inget konstnärligt råd. Teaterchefen är konstnärligt ansvarig och fattar alla beslut. Skådespelare bör tala samiska vid sidan av svenska.

Länsteatern på Gotland har en ledningsgrupp som fattar både konstnärliga och ekonomiska beslut. Teaterchefen är ytterst beslutande. Teatern har endast 6 årsverken och även här har det betydelse för att skådespelare ibland måste behärska gutamål.

Regionteater Väst har en VD och en konstnärlig ledare för vardera talteatern och dansen. Denna grupp utgör den konstnärliga ledningsgruppen där besluten fattas med VD som ytterst ansvarig. Det finns konstnärliga råd där de tillsvidareanställda skådespelarna (5) ingår respektive tillsvidareanställda dansare (3) ingår. Dessutom finns ett konstnärligt forum där all personal deltar.

Scenkonst Sörmland skiljer sig från övriga länsteatrar genom att man arbetar efter en projektmodell som innebär en egenproduktion om två teateruppsättningar om året och två mindre dansföreställningar. Därutöver köper man in annan produktion och har därmed ca 300 frilansare på olika kontrakt under året. Sedan teatern började arbeta efter den projektmodell man nu har, kan vem som helst komma med idéer till teaterchefen och behovet av ett repertoarråd uppges därför inte ha funnits. Musiker och skådespelare finns med i samtal numera på ett annat sätt och producenterna har mycket att säga till om när det gäller gästspel. Det strategiska och konstnärliga utvecklandet sker också ofta i samarbeten meddelar VD.

Teater Halland genomför byte av VD/Teaterchef till nyåret. Jag har inga uppgifter om hur den tillträdande teaterchefen kommer att organisera sin verksamhet.

Teater Västernorrland har "konstnärliga samtal" med teaterns personal (30) där omvärlds- och samtidsfrågor inom repertoaren diskuteras. Teaterchefen har även möten med de tillsvidareanställda skådespelarna (3) där främst yrkesutvärdering och skådespeleri diskuteras och där teaterchefen tar upp förslag på rekryteringar inom ensemblen. Teaterns planeringshorisont är 1 ½ år. Teaterchefen poängterar önskemålet om ett "strukturellt samarbete" med Estrad Norr.

Västana teater har inget konstnärligt råd utan teaterchefen är ytterst ansvarig för repertoar och konstnärlig form. Teaterchefen är emellertid öppen för diskussion om repertoar enligt egen utsago men står själv för alla beslut.

Västerbottenteatern har ett konstnärligt råd utan beslutsrätt. VD fattar beslut om repertoaren. Mandattiden för rådet är ett år och uppdraget är oarvoderat. Tre representanter utses av facket och VD kompletterar därutöver gruppen med representanter så att hon finner den lämplig och kompetent.

#### Fråga 11. Vilka kopplingar finns till gällande kollektivavtal för konstnärliga råd?

Det finns inga kopplingar till gällande kollektivavtal utan frågan om konstnärliga råd avgörs av varje teaterchef.

#### Rekommendationer

Regionala utvecklingsnämnden behöver ansvara för att en manual upprättas för Estrad Norr där organisationen tydliggörs. (Exempelvis genom en dokumentation av verksamheten och arbetsordningen) och som tydliggör organisationsplan, beslutsstruktur och befogenheter inom institutionen. Själva upprättandet av ett sådant dokument genomlyser hur verksamheten är tänkt att fungera och skapar därmed insikt för ledning och styrelse samt utgör i framtiden ett verktyg för såväl intern som extern kommunikation. Det är av vikt att alla anställda inom institutionen har kännedom om var beslut fattas och hur samverkansformerna är ordnade i sin helhet och för verksamhetsområdena (t.ex. teaterdelen) enskilt. Detta är också ett användbart dokument när någon ny beslutsfattare i organisationen skall rekryteras. Uppstår det diskussioner om hur och på vilka bevekelsegrunder beslut fattas kan det vara nyttigt att ha en genomarbetad manual. På exempelvis Dalateatern finns sådan dokumentation upprättad.

Jag ser ingen anledning till kritik mot hur den konstnärliga ledaren organiserat verksamheten inom teaterdelen av Estrad Norr. Tidsomfattningen av den konstnärliga ledarens tjänst är orimlig. Om en konstnärlig ledare arbetar under annan chef måste den konstnärliga ledaren ha ett tydligt och odiskutabelt mandat att leda verksamheten. Detta måste styrelse och områdeschef garantera genom nödvändig dokumentation som aktuell organisationsplan och delegationsordning. Konstnärliga ledaren måste ges mandat att själv avgöra behovet av ett konstnärligt råd och vara den som fattar beslut om såväl repertoar som engagemang inom de av styrelsen och områdeschefen beslutade ramarna. Är styrelsen och områdeschefen inte nöjd med ledarskapet hos konstnärliga ledaren, äger man att åtgärda detta. Det är viktigt att förtroende finns mellan konstnärlig ledare, scenkonstchef, områdeschef och styrelse och att den konstnärliga ledaren anförtros att detaljstyra verksamheten. Styrelsen bär ansvar för att organisationen är tydlig och att områdeschefen, scenkonstchefen och den konstnärliga ledaren är väl förtrodda med respektives arbetsuppgifter och ansvarsområden.

Verksamheten har att följa det regelverk och avtal som utfärdas av regionen respektive de avtalsslutande parterna. Det är av yttersta vikt att styrelsen bevakar att inte regelverket de ansvarar för står i strid med gällande branschavtal.

Den konstnärliga ledaren måste uppmärksamma scenkonstchefen respektive områdeschefen och Regionstyrelsen på om någon sådan konflikt är i upprinnelse.

Det är viktigt att det "armlängds avstånd" mellan politik och utövare som statsmakterna förordar behålls inom Region Jämtland Härjedalen. Detta motsäger inte vikten av politikens intresse och engagemang i sina kulturverksamheter, vars arbete man kontinuerligt bör följa och ta del av.

Slutligen vill jag rekommendera en särskild översyn av relationen mellan Estrad Norr och Teater Barda beträffande finansieringen samt den avtalsmässiga tillhörigheten av den senare.

Göteborg den 19 december 2016

Gugge Sandström  
Kärnvedsgatan 4  
416 80 Göteborg  
031-21 50 21