

Förnyelse av kulturinstitutioner
Stiftelsen framtidens kultur

Kulturinstitutionen, styrelsen och huvudmännen

En upptäcksresa till åtta världar.

Johan Sanne

*“Vi är inte alls så bra som vi tror,
vi är inte så förankrade och inte
så uppskattade. Det vi gör är för
dyrt, för likt och för elitistiskt...”*

Uppdraget

Jag blev ombedd att göra en kartläggningsresa till åtta läns kulturinstitutioner. Syftet var att få fram en bild av hur dom har det med sina styrelser och huvudmän. Jag träffade framförallt representanter för styrelsen och (institutions)ledningen och för huvudmännens kulturförvaltning. Bilden blev rätt sammansatt och komplicerad. Jag är förvirrad på en betydligt högre nivå än tidigare och hoppas att läsaren ska drabbas av samma öde eller kanske ännu hellre få en bättre totalbild med hjälp av sina egna pusselbitar.

Jag blev också påmind om det stora mått av tröghet och tradition som finns i allt som människor gör. Det finns också hos läns kulturinstitutioner och deras huvudmän. Mycket håller på att förändras. Förändringarna kommer kanske lika ofta på grund av akuta problem eller missförhållanden i grundverksamheten som på grund av nya kulturpolitiska mål och visioner. Eller olika ansträngningar att demokratisera mera. De är i alla fall på väg, förändringarna.

Åtta världar är naturligtvis inte statistiskt signifikanta. Och de vetenskapliga felkällorna är många. Jag har inte kunnat träffa alla. Och vem berättar allt för en främling som drar förbi? Institutionerna, styrelserna och huvudmännen ska fortsätta att leva med varandra. De kämpar vidare, även när tåget har gått eller planet lyft. Tack för all tid och hjälp och ursäkta alla missförstånd och faktafel.

Innehållsförteckning

Kulturinstitutionerna	sid 3
Huvudmännen	sid 3
Är staten huvudman?	sid 3
Varför satsar huvudmännen	sid 4
Stat	sid 4
Landsting	sid 4
Kommun	sid 4
Den stora huvudmannadansen	sid 5
Teater i vår lilla stad	sid 5
De oskrivna målen	sid 5
Hur hänger kulturinstitutioner och huvudmän ihop?	sid 6
Huvudmännen möblerar om	sid 7
Hur utses länken-styrelsen och hur ser den ut?	sid 8
Många möjliga lojaliteter	sid 8
Ur partiets synpunkt	sid 8
Arbetsfördelningsvarianter	sid 8
Slumpens kommunrepresentation	sid 9
Kulturen	sid 9
Västerbottens Museum AB	sid 9
Kompetens och intresse	sid 9
Styrelsearbetet	sid 9
Partipolitik?	sid 10
Aktieägarna gör entré	sid 10
Styrelse och chef	sid 11
Mål, mål, mål.	sid 11
Vad säger staten om teater, musik och museer?	sid 11
Nya landstingsmål	sid 12
Hur vet huvudmännen vilka mål som uppfylls?	sid 12
Personliga kontakter	sid 13
Verksamhetsberättelser	sid 13
Publikundersökningar	sid 13
Rundresor	sid 13
Icke-huvudmannen staten	sid 14
Exemplet Norrbotten	sid 15

Kulturinstitutionerna

Kulturinstitutionerna jag besökt är två länsmusikinstitutioner, tre länsteatrar och tre museer

- Kalmar Läns Musikstiftelse – Camerata Roman
- Musik i Dalarna – Dalasinfoniettan
- Norrbottensteatern
- Regionteatern Blekinge Kronoberg
- Teater Västernorrland
- Kulturen i Lund
- Södermanlands Museum
- Västerbottens Museum

Stora skillnader i finansiering, huvudmannskap och verksamhet

Mellan de åtta institutionerna finns det en rejäl spännvidd när det gäller statens bidrag till intäkterna. Det varierar från 70% och ner till 9%. (Gissa i vilken av institutionerna det sitter en statlig representant i styrelsen! Fel, den med 9%! *se nedan*.) Skillnaderna är också stora när det gäller huvudmannskapet. Alltifrån ingen till tre huvudmän förekommer. Två av kommunerna där kulturinstitutioner ligger har helt avstått från att vara med och dela huvudmannskapet.

Skillnaderna är stora också när det gäller verksamheten.

Musik

Musikinstitutionerna har i praktiken två olika huvuduppdrag. Dels är de turnerande orkestrar, Camerata Roman resp Dalasinfoniettan, dels ägnar de sig åt subventionerad arrangörsverksamhet i länet för andra musikutövare. I personal räknat är arrangörsverksamheten kanske en tiondel av arbetet, men dessa s.k. frilanskonserter står för cirka 70 % av antalet konserter. Ett tredje ben är samarbete i olika former med amatörer och skolor. Där deltar orkestermedlemmarna också.

Teater

Teatrarna producerar pjäser och spelar på turné och i värdkommunen. De har även program för föreningar och kanske lunchteater i värdkommunen. Länsteatrarna bedriver knappast någon arrangörsverksamhet, utom enstaka gästspel. Däremot har de ofta en länsregissör knuten till sig som stärker samarbetet med amatörteatern i länet.

Museer

Länsmuseerna har en oerhört bred verksamhet. De har ansvar för kulturmiljövård och insamlingsverksamhet och vård av sina samlingar. De arbetar med arkeologisk verksamhet. Mest märks deras utställningar, både egna och andras. De har programverksamhet, och pedagogisk verksamhet. Men de har även arkiv och bibliotek. Föredrags-, seminarie- och barnverksamhet förekommer också i olika former. De ger även ut skrifter.

Huvudmännen

Huvudman betyder enligt Norstedts ordbok: *myndighet eller organisation som (juridiskt och ekonomiskt) har ansvaret för viss verksamhet.*

De huvudmän som figurerar i olika kombinationer i detta urval är

- 7 landsting
- 2 regionförbund
- 4 kommuner
- 1 förening och
- 1 stat?

Är staten huvudman?

Nej, inte strikt juridiskt. (Å andra sidan är inte kommuner och landsting heller huvudmän om deras kulturinstitutioner är stiftelser, för en stiftelse kan, rent juridiskt, inte ha en huvudman, möjligen en förvaltare, men det bryr man sig inte om i vanligt språkbruk...)

Staten är i alla fall tveklöst en mycket viktig bidragsgivare för de här institutionerna. Förutsättningen för det statliga stödet är, mer eller mindre formellt utsagt, att verksamheten stöds i rimlig omfattning av kommun och/eller landsting. Med tanke på proportionerna i stödet vågar man kanske påstå motsatsen också: det statliga stödet är en sannolikt en viktig förutsättning för att institutionen överhuvudtaget ska existera.

Extra statliga pengar kan ge pengar lokalt för de ger prestige och mer från landsting eller annan finansier kan ge mer statligt, hoppas vi.

Chef

Staten har liksom landsting och kommuner fastställda mål för sitt stöd. Institutionerna söker varje år pengar från staten, dels "statsbidrag" dels "Riktade bidrag" som ges för arbete med viss inriktning. Staten har också krav på årlig som rapportering från institutionerna.

I en av museiinstitutionerna har staten en representant i styrelsen.

I propositionen 1996 skriver regeringen att

En särskild granskning av stödet till regionala kulturinstitutioner visar att fortsatt statlig medfinansiering av dessa är nödvändig. Deras verksamhet är viktig för att säkerställa en nationell kulturpolitik och innebär att professionell kulturverksamhet permanent kan bedrivas på ett drygt trettiotal orter landet runt. Kraven på institutionerna bör förtydligas. Skulle staten dra sig ur finansieringen kan kommuner och landsting i dagens ekonomiska situation, enligt vår bedömning, inte kompensera bortfallet av statsbidrag. Verksamheten kommer att minska samtidigt som statens möjligheter att påverka den kulturpolitiska inriktningen upphör.

Men i vanligt språk- och tankebruk anses staten inte vara huvudman.

Varför satsar huvudmännen?

Historiskt ser man statens stora roll tydligt om man frågar sig varför huvudmännen överhuvudtaget har teater- och musikinstitutionerna. (Museerna skiljer sig när det gäller folklig förankring och statens roll. Museerna har vuxit fram ur hembygdsföreningarna. I Sörmland t.ex. finns det idag över 80 hembygdsföreningar.)

Stat, kommun och landsting har länsteatrar och länsmusik för att... Ja, varför då?

Varför väljer våra folkvalda representanter att år ut och år in med skattebetalarnas pengar subventionera de (högt räknat) 20% av befolkningen som går på denna teater och musik. De flesta besökarna har dessutom högre inkomst och mer utbildning än resten av befolkningen, dvs kommer från en grupp som borde vara i minst behov av skattesubventioner. Och det är kraftiga subventioner för dom som går på kultur – självfinansieringen, alltså biljettinkomster mm, är sällan så mycket som 20% av den totala kostnaden.

Det är samma 150 personer i publiken varje gång dom kommer hit och spelar och jag känner nästan allihopa.

Kulturchef

När det är utsålt i en mindre kommun 10 mil från värdkommunen, då kan man lugnt säga att förankringen är reell.

Styrelseordförande

Man måste ut och leva med i kommunens liv och i köparnas värld, det går inte att bara välja en repertoar och tro att man kan sälja den.

Styrelseledamot

Staten

har länge hållit på med skådespel i en eller annan form fast kanske inte så mycket för folket. Men i en demokrati måste man sprida skådespelandet även utanför huvudstaden annars klagar allmogen. Ett traditions- och ett rättviseargument alltså.

Dessutom måste barn och ungdom få tillgång till kultur i levande former. Det är ett samhälleligt ansvar. Eftersom skolan är obligatorisk och kulturen inte är frivillig i skolorna är den delen en synnerligen demokratisk kulturspridning om den fungerar.

Men har vi nu en institution måste vi ta ansvar för den.

Styrelseledamot

Landstingen

har blivit med institutionerna kanske man kan säga. De har fått möjlighet att få pengar från staten för att härbärgera och sprida kultur i länet, eftersom staten idkar inhemskt villkorat bistånd: Sprid kultur så får ni x % av kostnaden av oss.

Kommunerna

är av två slag – de som blir värdkommuner och får länsmusiken, etc, i stan och de som inte.

Värdkommunerna tackar oftast och tar emot. De står ju själva bara för en mindre del av anslagen, ibland avstår de helt från att bidra. Resten får de från stat och landsting. Sen får värdkommunen kommunalskatt och andra positiva effekter från de anställda musikerna etc. (De riktigt snåla kommunerna kan ge ett bidrag på en miljon och sen hyra ut

kommunala lokaler för två miljoner till kulturinstitutionen. Om detta ger någon nettointkomst beror naturligtvis på hur hyresmarknaden ser ut osv.)

Kommuner som inte fått länsmusiken, etc i stan tycker att den kommun som fått borde betala mer av kostnaden, så inte landstinget ska behöva betala så mycket.

Den stora huvudmannadansen pågår som bäst i Dalarna.

Under vintern 98-99 medan detta skrivs försöker Musik i Dalarna hitta fler huvudmän för att inte behöva varsla musiker Det är i sin tur avgörande för att kunna fortsätta samarbetet som sommarorkester till den internationella festspelsplatsen Dalhalla som är under uppbyggnad.

Musik i Dalarna och landstinget skulle båda i första hand vilja få in Falun och Borlänge som delhuvudmän i egenskap av värdkommuner för Musik i Dalarna. Men Falun vill bara om Borlänge är med. De är nästan lika stora och ligger så nära varandra att de båda får ses som värdkommuner för Musik i Dalarna-Dalasinfontiettan. Och Borlänge vägrar. Då ska alla kommuner vara med säger Borlänge. Men de andra kommunerna tycker att de är så små och orkestern bor ju där nere. Dessutom satsar t.ex. Rättvik men även Orsa, direkt på festspelsplatsen Dalhalla. Det känns naturligt eftersom Dalhalla ligger närmare, och dessutom väldigt påtagligt drar folk dit.

Till och med när det inte pågick några föreställningar kom det 20 000 personer förra sommaren. Det är nästan lika mycket som Musik i Dalarnas Dalasinfontiettan hade som publik i hela länet sammanlagt under året. Om man räknar bort medverkan vid Dalhalla och Musik vid Siljan.

Teater i vår lilla stad?

Ett nedslag i Kulturrådets statistik för 1997 för de tre teatrarna och deras värdkommuner visar att kommunernas nytta av teatern skiljer sig kraftigt inbördes.

Växjö och i ännu högre grad Luleå fick bra mycket mer teater än de "borde" få i förhållande till sina insatser.

Sundsvall fick ganska exakt föreställningar motsvarande sin andel av finansieringen.

Men om man ser till genomsnittssiffran för regionteatrarna är det Sundsvall som är ovanligt Det var m.a.o. synnerligen "normalt" i snitt att värdkommunen fick mycket mer teater än vad man betalade för som delhuvudman.

De oskrivna målen

Stat, landsting och kommun vill naturligtvis andra saker med sina institutioner också. Det handlar verkligen inte bara om att få eller slippa betala bidrag till verksamheten.

Sköt det rationellt, se till att det går runt

Styrelseordförande

Han sa,: Du kan väl ta ordförandeskapet så vi får ordning på ekonomin!

Styrelseordförande om hur han fick uppdraget

Men de flesta politiker har mycket om sig och kring sig och ser därför först till de grundläggande målen för huvudmännen. De lätt bortglömda oskrivna målen för kulturinstitutionerna på den lägsta målnivån är

- de inte ska gå med underskott,
- de ska inte ha minskande publik/besöksiffror och
- de ska inte ställa till med skandal. (däremot får de gärna sprida lite glans över länet/kommunen, nationellt eller tom. internationellt)

Efter tre veckor som ny chef tvingades jag höja checkkrediten med 1 miljon.

Chef

Jag beundrar dom som är teaterchefer, särskilt vår

Vice styrelseordförande

Normerna i stiftelsestyrelser är strängare nu, man kan inte låta det gå till underskott och tro att någon ska betala i efterskott.
Mångårig styrelseordförande.

Men ekonomin har inte blivit lättare. För teatrar och länsmusik är inkomsterna ovissa. De beror på politiska beslut. De beror på arrangörsbidragen i kommunerna. De beror på om publiken kommer. Och om anslagen kommer. Och tilläggsanslagen, som man ofta fått halva löften om från styrelseordföranden som fått halva löften av huvudmannen. Projektbidragen får man besked om så sent att de gör störst nytta för nästa produktion som man inte sökt dom för och därför inte får använda dom för egentligen. Sammanfattningsvis är den ekonomiska planeringen lite knepig ibland. För museerna är situationen likartad.

Det ”normala” är just nu att anslagen ligger ganska stilla och kostnadsökningarna samtidigt knarar in på den lilla del som inte är fasta kostnader.

Kris sista månaderna? Nej det har varit en konstant kris i tio år.
Styrelseordförande

Första året vi går runt i år, efter 6 år. Det har känts förnedrande och slitsamt att behöva tigga pengar i juli och i december till personalens löner.
Chef

Det är en oerhört lojal personal som satsat jättemycket och alltid känt sin existens hotad.
Styrelseordförande

Publiken är inte heller given. Särskilt på teatersidan är balansen knepig. Genom skolans decentralisering är det inte längre självklart med kommuntäckande skoltournéeer. Skolorna minskar sina anslag, rektorer tycker att en film är väl också kultur och mycket billigare än levande teater och musik. Amatörteatrar och proffs/amatörgrupper har låga fasta kostnader och kan erbjuda billigare föreställningar och spelar kanske för större barngrupper. Och de kan också få subventioner, fast mindre, från samma huvudman.

De oskrivna målen måste uppfyllas innan man kan börja sikta högre.
Resten av rapporten försöker svara på de frågor som detta väcker: Hur har huvudmännen organiserat verksamheten? Hur utser huvudmännen representanter för att styra den? Vad gör styrelserna sen konkret?
Och vilka mål har man satt upp på högre nivåer?
Hur vet man om de målen uppfylls?

Hur hänger kulturinstitutioner och huvudmän ihop?

Juridiskt är sex av kulturinstitutionerna stiftelser, en är del av landstingsförvaltningen, en är förening och Västerbottens Museum är aktiebolag men har samlingarna i en stiftelse.

Diskussioner pågår på många håll om att ändra juridisk status. I några fall har den nyligen ändrats. På annat håll har ändringar stoppats.

Huvudmännen valde en gång stiftelseformen för att göra det smidigare för kulturverksamheter. En stiftelse har fullt ansvar för sin verksamhet. Stiftelsens självständighet skulle, tänkte man, garantera konstnärlig frihet. Eftersom stiftelsen var sin egen skulle det också vara lättare för sponsorpengar att flyta in. Stiftelsens ekonomi skulle inte bli en del av landstingets. Varken under- eller överskott skulle bekymra landstingsrevisorerna. (Traditionellt behåller landstingets budgetavdelning ett budgetöverskott men skickar över ett budgetunderskott för att lösas av verksamheten själv.)

Det var kanske också helt enkelt modernt med stiftelser på den tiden. Nu är det inte modernt längre. Riksdagen har efter 100 års funderande tagit en lag om stiftelser som komplicerat tillvaron. Stiftelser som är beroende av årliga anslag, sk anslagsstiftelser, har nämligen hamnat mellan stolarna. Landstingen har också fått nya ekonomiska och administrativa styrsystem som man gärna vill stoppa in all verksamhet under. En del landsting har förhoppningar om att spara pengar genom samordning mellan kulturinstitutionerna. En tanke är också att politiker och tjänstemän skulle känna ett större ansvar om kulturen blev en del av förvaltningen.

Det kan också vara på det viset att man väljer att byta organisationsform sedan en institution hamnat i en ledningskris. Ledningskriser berör naturligtvis både chef och styrelse eftersom de i praktiken delar ansvaret för verksamheten. Men kanske känns det på olika sätt lättare att byta organisationsform i det läget. Ett styrelsebyte skulle, även om det vore motiverat, slå tillbaka på huvudmannen.

Förändringarnas vindar blåser hit och dit och ibland blåser de fram organisationsförändringar.

Kalmar Läns Musikstiftelse skulle enligt ett utredningsförslag 1997 bli del av landstingsförvaltningen, men utredningen sköts i sank av tunga remissinstanser. Det betecknades som en skrivbordsprodukt, lösningarnas sågs som för schematiska och teoretiska och utan tillräcklig kunskap om institutionernas arbetsvillkor. Politikerna beslöt till slut att bibehålla de existerande stiftelse- och föreningsformerna. Idag har Kalmar Läns Musikstiftelse Regionförbundet som huvudman.

Musik i Dalarna vill själv ändra organisationsform, för att underlätta samarbetet med festspelsplatsen Dalhalla, men med bibehållande av stiftelseformen. Musik i Dalarna vill hitta en form för att organisatoriskt kombinera Föreningen Dalhallas vänner och deras aktiebolag Dalhalla Production AB med Musik i Dalarna/Dalasinfontiettan. Landstinget vill fortsätta att vara huvudman för Musik i Dalarna men vill inte få ekonomiskt ansvar för Dalhalla. Men de vill samtidigt dra nytta av att Dalasinfontiettan kan vara både länets och Dalhallas orkester. Redan nu är chefstjänsten gemensam för de två enheterna. Musik i Dalarna föreslår också att arrangörsdelen för barn och ungdom läggs i landstingets kulturförvaltning. Annars riskerar den att komma i kläm i den nya inriktning av verksamheten som man räknar med att Dalhalla-satsningarna kommer att innebära.

I **Norrbottnen** ligger förslaget sedan en Landstingskulturutredning 1994 att kulturinstitutionerna ska bli del av förvaltningen. Museum och länsmusik håller på att bli det 1999. Norrbottensteaterns förvaltning utreds 1999. Norrbottensteatern har landstinget och Luleå kommun som huvudmän. Några realförhandlingar med Luleå hade landstinget inte börjat under 1998 men det kommer sannolikt under 1999. Argumenten för Norrbottenslandstinget finns i utredningen från 1994 där man hänvisar till vissa problem vid målstyrning, resursfördelning, uppföljning och utvärdering. Man talar om landstingets ansvar, momsstiftningen, och den nya stiftelselagen. Man hänvisar också till Landstingsförbundets Kulturmätarprojekt. Man menar att ett ökat samarbete mellan kulturinstitutionerna ska frigöra resurser för konstnärlig utveckling och ge större effektivitet. I den nya organisationen skall dock, skriver man "särskilda hänsyn tas för att tillmötesgå kulturinstitutionernas behov av att skydda konstnärlig frihet och oberoende."

Man har försökt från landstingets sida en gång tidigare efter 1994 men det strandade då på att teatern inte ansåg att fördelarna övervägde och motsatte sig det offentligt.

Teater Västernorrland har landstinget och Sundsvalls kommun som huvudmän för stiftelsen, och **Regionteatern Blekinge Kronoberg** har landstingen i Kronoberg och Blekinge och Växjö kommun som huvudmän. För dem har det inte varit aktuellt de senaste åren att ändra den juridiska formen för verksamheten.

Regionteatern dras dock med en stiftelseurkund som ska skrivas om. Urkunden från 1991 fastställer inte hur stor andel respektive huvudman ska betala, vilket är opraktiskt. Man lade ut uppdraget att göra om urkunden för några år sedan men det har inte blivit av. Stiftelseurkunden har också stadgar om hur man ska fördela teaterverksamheten mellan huvudmännen, som inte efterlevs i praktiken.

Kulturen i Lund, den enda föreningen av institutionerna, är den mest självständiga och sin egen huvudman. Här har man beslutat att grundligt revidera sina stadgar – från 1882. Ändringsförslaget, som är ute på remiss 1999, innebär inte att man släpper den statliga styrelserepresentanten (som kom till som ett villkor från staten när staten räddade föreningen i en kris på 30-talet). Man vill inte heller släppa föreningsmajoriteten i styrelsen. Men man utreder f.n. också föreningsfrågan. Det är inte helt lätt att vara förening heller.

Södermanlands Museum blev förvaltning istället för stiftelse 1996. Själva stiftelsen, med Hembygdsförbundet i länet och landstinget som stiftare, har man dock ännu inte blivit av med. Regeringen hann inte behandla ansökan under det utlysta friåret. De lämnade helt självväldigt över den till Kammarkollegiet som nobbade upp lösning. Ansökan drogs småningom tillbaka och har sedan lämnats till Länsstyrelsen istället. Där har man nu avregistrerat stiftelsen. Nu återstår slutredovisning av stiftelsen. Det krävs också ett gåvobrev som visar att landstinget har fått samlingarna och att Riksantikvarieämbetet är med på det. Sen räknar man med att den fleråriga processen ska vara över. Utan tillgångar och verksamhet och registrering finns stiftelsen inte längre.

Hade vi vetat hur krångligt det skulle bli hade vi inte gjort det, men nu ångrar vi det inte.

Västerbottens Museum bytte från stiftelse till ett aktiebolag plus en stiftelse under 1997. Det skedde under politisk oenighet i fullmäktige. Enstaka frondörer från (m) och (s) förenade sig med folkpartisterna och röstade emot. Man ansåg att frågan inte var tillräckligt sakligt utredd. Styrelsen i museistiftelsen blev också tagen på sängen, inklusive socialdemokraterna i styrelsen, trots att det var partiets ledning i kommun och landsting som genomdrev förändringen.

Det påstår att man hade så bråttom att man tom glömde bort att Hembygdsförbundet, vars samlingar museet bygger på, var en viktig partner att ha med sig.

Den nuvarande lösningen består av ett aktiebolag som äger själva de moderna museibygnaderna och svarar för driften av verksamheten och en stiftelse som äger samlingarna och har ett avtal med bolaget. Bolaget ägs till 60% av Umeå och 40% av landstinget, trots att det är ett länsmuseum.

Västerbottens Museum har i sin nya aktiebolagsform kommit betydligt närmare de beslutande politikerna. Under stiftelsetiden kunde kulturnämnden fungera som ett filter och det hände även att ekonomiavdelningen kunde ändra i förslagen från museet innan de nådde kommunledningen. Nu har man direktkontakt med aktieägarnas representanter, kommunstyrelsens ordförande och landstingsstyrelsens ordförande, inte bara på den årliga bolagsstämman.

Huvudmännen möblerar om

Det håller också på att ske en förändring av var och hur kulturinstitutionerna hör hemma hos huvudmännen. Bland de åtta finns flera fall av avlösnings av kulturtjänstemän och kulturnämnder. Ärendena läggs istället mer eller mindre direkt hos landstingsledningen eller som i Kronobergs landsting på Avdelningen för Regional utveckling. Där huserar de tillsammans med näringslivsutvecklingsbefrämjande saker av olika slag inklusive turism. Blekinge går åt andra hållet och återupprättar ett kultur och utbildningsutskott som första instans.

Anledningarna till de här förändringarna är inte alltid klara ens för de närmast berörda. Landstingsledningen kanske helt enkelt vill ha mer kontroll över kulturpengarna. Kanske vill man kunna koppla det mer med turism och näringslivsutveckling i övrigt. Det kan också vara för att kulturinstitutionernas relativt stora andel av anslagen i förhållande till de andra kulturåtagandena inte ska synas för tydligt. Alltså ett sätt att skydda institutionernas anslag. Det kan också vara så att kulturchefen blivit för buss med kulturinstitutionerna under årens lopp och därför inte riktigt ser dem med profes-

nell tjänstemannablick längre. Eller att han blivit för nitisk i sin granskning av dem och därför inte riktigt ser dem med professionell tjänstemannablick längre.

Man har desavouerat kulturnämnden genom att lägga frågorna/institutionerna under landstingsstyrelsen men har den ändå kvar.

Ordförande i kulturinstitutionsstyrelse

Man sätter inte de dugligaste politikerna i kulturnämnden.

Ordförande i kulturnämnden

Hur utses länken-styrelsen och hur ser den ut?

De sju kulturinstitutionerna som är stiftelser har politiskt tillsatta styrelser. Styrelserna tillsätts enligt stadgar som skrivits av huvudmännen. Styrelserna ska följa stiftelsens stadgar och de har tom ett visst begränsat ansvar om de skulle "missvärda" stiftelsens resurser. En del styrelseledamöter har missuppfattat det som att de är privat ersättningskyldiga om deras stiftelse skulle gå med förlust. En effekt av missförståndet är att det gjort ledamöter måna om att huvudmännen skriver ett flerårigt avtal om anslag.

I Sörmland, där museet är del av landstingsförvaltningen så har det en kultur- och utbildningschef närmast över sig. Den närmaste politiska instansen är kulturnämnden på landstinget.

Kulturhistoriska föreningen för södra Sverige, som Kulturen heter, är en vanlig förening vars medlemmar väljer styrelse på årsmötet.

Västerbottens Museums AB har en styrelse som utses av bolagsstämman som utgörs av en representant för Umeå kommuns 60 % av aktierna och en för landstinget 40 %.

Många möjliga lojaliteter

Styrelseledamöter har många möjliga lojaliteter. De nomineras oftast som representanter för ett politiskt parti men utses av en fullmäktigeförsamling och representerar alltså t.ex. landstinget också. Samtidigt bor de i en kommun inom kulturinstitutionens arbetsområde och de kan också vara aktiva i t.ex. en jazzarrangörsförening eller en teater- eller hembygdsförening. Och så är de naturligtvis allmänhetens representanter, skattebetalarnas.

Ur partiets synpunkt

Ett parti byter inte ut sin representant i en styrelse i första taget – nomineringen kan vara en del av ett komplicerat internt laggspel där partirepresentanten är utvald inte bara för, förhoppningsvis, kompetens och intresse utan också för att han/hon representerar en stadsdel, en yrkesgrupp eller privat/offentlig anställning, är man eller kvinna, en falang inom partiet kanske, ung/gammal.

Kort sagt finns det en stor tröghet som kräver att det ska mycket till för att ändra representant och den vägen få till förändring i en styrelse. Ju mindre viktig just den styrelsens verksamhet är för partiledningen desto mindre motiverad är den att lägga tid och kraft på att ingripa i detta komplicerade laggspel.

Hultsfredsfestivalen i Kalmar län har dock inspirerat socialdemokraterna att vid den senaste nomineringen till styrelsen för Kalmar Läns Musikstiftelse – Camerata Roman erbjuda styrelseplats åt en "opolitisk" veteran från Hultsfredsfestivalen.

Moderaterna brukar säga att verksamheten är utmärkt på alla sätt men att dom i princip är emot att landstinget skall syssla med det.

Styrelseledamot

Arbetsfördelningsvarianter

Hos olika huvudmän ser man lite olika på vilka man vill sätta på de tyngre ordförande och vice posterna.

Norrboten och Västernorrland sätter dit kulturnämndsordförande från kommun och landsting

De personerna slipper informera sig själva om verksamheten och övertyga sig själva om behoven och de kan ge ett större perspektiv till resten av styrelsen och institutionen. De kan utgöra en direkt kanal in i makten. (En nackdel, tycker en chef, är att de knappast kan driva en gräsrotskampanj tillsammans med institutionen.)

På Regionförbundet i Kalmar län går man åt andra hållet för att försäkra sig om att inte rollerna ska blandas. En politiker kan inte sitta och utvärdera eller ge medel till sig själv, säger man där.

Ifjol fattades beslut om att

"...göra en tydligare åtskillnad mellan det politiska inflytandet på mål- och uppdrags-formuleringen och institutionernas arbete med genomförandet."

Norrbotens landsting och Västernorrlands skiljer sig från varandra genom att man i Västernorrland anser att den täta politiska kopplingen med styrelsen räcker för landstingets del. Kulturchefen i Västernorrlands landsting har ingen direkt befattning med teaterstiftelsen. I Norrbotten ägnar sig däremot kulturtjänstemännen på landstinget åt teaterstiftelsen i ovanligt stor utsträckning.

Slumpens kommunrepresentation

I Musik i Dalarnas styrelse råkade partierna nominera styrelseledamöter så att de flesta av länets kommuner blev representerade. Det var värdefullt för verksamheten tyckte chefen. I den nya styrelsen från 1 januari 1999 råkar istället både ordförande och vice komma från samma kommun.

Förutom partirepresentanterna i styrelsen finns ofta stadgar om viss representation för personal/fack och ev. medlemsförening eller t.ex. länsteaterförening. När det gäller museerna finns det också arrangemang för att hembygdsförbunden ska få plats i styrelsen. Kulturchefen i Blekingelandstinget sitter informellt med i styrelsen för Regionteatern Blekinge Kronoberg.

Kulturen – Kulturhistoriska föreningen för södra Sverige

De 16.000 medlemmarna i föreningen är representerade i styrelsen av 9 ledamöter och tre suppleanter. Men styrelsen består inte bara av de nio, dessutom sitter där staten, landstingen (numera Regionen) och Lunds kommun, representerat av två kommunalråd. Det finns ledamöter som inte bara representerar medlemsavgifter och statliga, landstings- och kommunala bidrag utan indirekt också en del donatorer och sponsorer, som står för en mycket stor del av investeringsbudgeten.

Traditionen med landshövdingen som ordförande bröts för några år sedan då dåvarande ordföranden avgick och en föreningsmedlem med erfarenhet som företagsledare tillträdde.

Inte minst under de senaste åren då man tvingats avskeda personal och sälja ett hus för att få ekonomin i ordning menar ledningen att den breda styrelsekompetensen och stödet har varit ovärderligt.

Styrelsemötena är populära, suppleanterna kommer på mötena också, så det blir över 20 personer, 6 gånger om året. AU träffas lika många gånger ungefär. På senaste årsmötet kom ca 180 personer av de 16.000 medlemmarna som finns spridda över landet. Medlemmarna har hög genomsnittsalder och ungefär en tiondel lämnar föreningen på grund av dödsfall varje år.

I styrelsen finns många för föreningen värdefulla kompetenser och kontakter. För Kulturens del handlar det inte om en styrelse med representanter från en eller två politiska församlingar. Det är både medlemmarna, besökarna och sponsorer, och så förstås styrelsen och personalen, som man har att räkna med.

När museet ska ha en kontroversiell utställning diskuterar man det grundligt i styrelsen och tar beslut tillsammans och vips har man en tung och gedigen grund att stå på. Man är väl representerad på viktiga ställen av betrodda medborgare som har tänkt och diskuterat igenom frågan. Men om styrelsen säger nej? ”Det har den aldrig gjort” säger chefen. ”Vi trodde inte det här senaste. Ecce Homo, skulle gå igenom när vi la fram det. Men vi hade en bra diskussion, inga reservationer och ordföranden var med på presskonferensen och förklarade. Mellan kontroversiella saker gör vi ibland väldigt populära saker, som styrelsen tveklöst gillar. Men de utställningarna vill vi ju själva göra också.”

På sätt och vis kan det vara så att den som har många att ta hänsyn till har också stor frihet.

Västerbottens Museum AB har, sin organisationsform till trots, under sina första år haft en styrelse med traditionell sammansättning. Fullmäktigeförsamlingarna har utsett dem som partierna resp Hembygdsförbundet nominerat. Ev, förväntningar om att den politiska ledningen i och med aktiebolagsformen skulle tillföra kompetens i styrelsen från näringslivet, eller andra specialkompetenser, har inte infriats.

Kompetens och intresse

Flera chefer skulle gärna se styrelseledamöter som representerade någon slags kompetens som institutionen skulle ha mer direkt nytta av. Förankring i berörda föreningar eller verksamheter eller yrkeskompetenser som kunde komma institutionen till godo.

Någon chef talar längtansfullt om att ”Man skulle ju önska att alla som satt i styrelsen var intresserade av verksamheten” Betoningen ligger på ”alla”. Skiljelinjen går framförallt mellan ordförande och vice och resten av styrelsen

Styrelsearbetet

Jag drog ihop huvudmännen till ett möte.
Styrelseordförande

Enda gången NN yttrat sig var med en fråga om hur man fyller i reseräkningen.
Styrelseledamot om kollega

Är vi verkligen så många ordinarie i styrelsen, det visste jag inte
Mångårig, själv aktiv, styrelseledamot

Ingen vill sluta
Ordförande om styrelsen

Styrelsen har ett otroligt bra förhållande till ledningen.
Vice ordförande

På ett eller annat sätt har jag väl suttit i styrelsen sen teatern kom hit för 29 år sedan.
Styrelseledamot

Vad gör styrelsen på mötena fyra eller sex gånger om året? Eller frågan är kanske felställd. Det är inte i första hand på mötena den är värdefull utan mellan, de kontakter de representerar i kommun och län och Stockholm.

Styrelsearbetet handlar mycket om att få det hela att gå runt. Det krävs ett ständigt pengajagande. I en stiftelse har man tom anställt en styrelseledamot under en kortare period. Som konsult för att skriva projektansökningar.

En styrelse avskedade ekonomichefen, för att de inte var nöjda med arbetet. Det blev dyrt men bedömdes som nödvändigt på sikt. Turnéer har ställs in för teatrar av ekonomiska skäl. I ett fall mot ledningens vilja, i ett annat i största samförstånd.

Lokalfrågorna är ofta en stor och utdragen del av arbetet – institutionen behöver bygga till lokaler eller flytta helt och hållet.

I Sörmlands Museistiftelse handlade styrelsearbetet de sista åren mest om hur man skulle kunna upplösa sig själv. En del av ledamöterna sitter nu, sedan museet blivit förvaltning, i kulturnämnden och är engagerade i museet den vägen.

På Kulturen har en arbetsgrupp bestående av personer från ledningen och vanliga styrelseledamöter arbetat fram ett måldokument för verksamheten. Där täcker man in mycket från kulturpolitiska och övergripande mål till frågor om Kulturmiljövården, Utställningarna och det Pedagogiska utvecklingsarbetet. Det ovanliga är alltså att styrelseledamöter vid sidan om ordförande och vice ordförande deltagit så aktivt. Man skulle kunna säga att det föregriper principerna i den nya aktiebolagslagen om att styrelseledamöterna ska ha särskilda ansvarsområden inom styrelsen.

Styrelser har på olika sätt arbetat med frågan om hur man ska nå ut med sitt utbud. En del styrelser har sett till att få fram till långsiktiga avtal med skolor och kommuner

Andra har sett till att få fram avtal med länstrafiken för att bussa och tåga skolungdomar billigt till och från institutionerna.

Vi bekräftar den viljeinriktning som framfördes vid mötet med teatern och skol- och kulturadministratörer i september, nämligen att skolorna får en rabatt på 60-80% av biljettpriset vid besök på länsteaterns föreställningar.

Marknadschefen på Länstrafiken

Partipolitik?

Styrelsens arbete är inte partipolitiskt i de här institutionerna. Det finns knappast några partipolitiska skiljelinjer i de här kulturinstitutionernas styrelser. Centern i Blekinge vill kanske bryta samarbetet med Kronoberg om teatern och moderaterna har en principiell inställning överallt att landstingen inte ska syssla med kultur, men de avstår inte från styrelseplatser för det. Enstaka röster i Växjö bland socialdemokrater och moderater har jämfört offentliga bidrag till en populär privat proffs/amatörgrupp med anslagen till Regionteatern. En styrelseledamot i en styrelse med både ordförande och vice ordförande från samma parti talar om *"den information de behagar ge oss"* men mera som ett uttryck för dåligt ledarskap i styrelsen, inte som uttryck för partipolitiska motsättningar.

Aktiebolagsformen

Rent praktiskt finns det skillnader på Västerbottens Museum AB. Revisorerna måste vara auktoriserade och inte lekmän, och bolagsstämman ligger på våren. Styrelsebyten äger alltså inte rum vid årsskiftet. Det leder till en viss otakt jämfört med vad man är van vid och när styrelsen i sin tur skall utse representanter i andra styrelser.

Man räknar också med att styrelsen och museiledningen behöver utbildning i vad det innebär att arbeta under aktiebolagsformer.

Politiskt har man fått en mycket direktare kontakt med beslutsfattarna, som också har regelbundna överläggningar tillsammans. Det betyder inte att man alltid är överens.

Aktieägarna gör entré

En stor fråga i Umeå gällde om man skulle ta entré till museet. Det började med att den socialdemokratiska ledningen i kommun och landsting uppmanade styrelseordförande för museet att föra fram kravet på entréavgift till styrelsen. "Det blev ett jävlans hallå". Styrelsen vägrade. Frågan skar genom socialdemokratin och vållade mycket tidnings skrivelser och upprördhet. Det var dessutom valår.

Steg två blev att aktieägarna på första bolagsstämman, dvs kommunstyrelsens ordförande och landstingsstyrelsens ordförande, beslöt att bolaget skulle börja ta entré. Styrelsen måste naturligtvis följa beslutet och beslöt att den låda som länge funnits med skylten "Frivilliga bidrag" skulle få en ny skylt. Man beslöt att sätta upp en skylt med texten Entré 10 kr istället för den gamla skylten. Frågan är om frågan kommer upp igen på bolagsstämman i vår. Museiledningens kalkyl är att det skulle kosta mer att ta entré, för personal och annat än det skulle ge.

Men det var som sagt inte direkt en partipolitisk motsättning även om det finns dom som tror att det blev en black om foten för socialdemokraterna i valet.

Styrelse och chef

Det är inte alltid särskilt bra med internrekryterade chefer, de kan bli för svaga ibland
Styrelseordförande

Chefen och chefstillsättningen är naturligtvis en stor fråga för styrelsen. På två ställen valde styrelsen en gång chefer mot personalens uttryckliga önskan. De cheferna har nu suttit i cirka tio år.

Två chefer har avgått som chefer men stannat kvar på institutionerna. I ena fallet var det en utredning om verksamheten, tillsatt av kulturnämnden, som ledde till avgången. Utredningen pekade ut ledningsfunktionen som en orsak till problemen. Man kan naturligtvis fråga sig varför inte tidigare styrelser lagt märke till detta. Liksom man kan fråga sig varför inte revisorerna slagit larm. Ansvarsgränserna är luddiga. Huvudmännen klagar ofta över att styrelseledamöterna kan bli chefs och kulturinstitutionens förespråkare i alltför hög grad och glömma sin roll som representanter för huvudmannen.

En annan långvarig chef sa upp sig vid sittande möte efter en längre tids konflikt med den nya styrelsen. Det handlade om många frågor. Man kan också här fråga sig om tidigare styrelser varit tillräckligt aktiva eller om chefen fått agera utan tillräcklig styrning. Eller man kan välja att lägga skulden helt på chefs handlande.

På Kulturen satsar ledningen mycket på att se till att styrelsen och personalen är med på noterna och förstår den inriktning som verksamheten tagit under den omdaningsperiod som pågått de senaste fem-sex åren. En slags kontinuerlig fortbildning som t.ex. ledde till att man faktiskt reste på personalresa till det koncentrationsläger som museet hade en stor utställning om. Den hade väckt frågor både bland medlemmar och personal om vad det hade med sydsvensk kultur att göra. Ofta har man möten med personal och styrelse ihop för att alla ska förstå vad man håller på med och varför.

Medan stiftelsestyrelser kanske möts fyra eller sex gånger om året i sin helhet har chef och styrelseordförande i några fall kontakt ett par gånger i veckan. I ett fall, där chefen sa upp sig, övergick styrelsejobbet till ”mer än halvtidssysselsättning”, istället för att vara ”ett nätt litet uppdrag” som landstingsrådet lockat med.

Hur jag håller kontakten med institutionschefen? Per telefon och fax och på nätterna, 4-10 gånger per månad, det varierar.
Styrelse ordförande

Vi har en bra styrelse som har en samsyn och är sammansvetsad, men visst är det en 1,5 mansföreställning.
Styrelseordförande

Utan NN i styrelsen hade vi inte funnits idag i den här formen.
Chef om styrelseledamot

Det är alltför mycket ”styrelsen ska genomföra det landstinget bestämt.
Styrelseledamot

Styrelseledamöter utses av huvudmannens fullmäktige och representerar landsting eller kommun. Men de har ingen enkel sats. Stiftelsen är en självständig juridisk enhet och styrelseledamöterna är skyldiga att se till dess intressen och försöka uppnå dess syften enligt stadgarna.

Mål, mål och mål.

Vad står det då i målen som stat, kommun och landsting skrivit? Det måste väl vara en viktig fråga för samarbetet mellan kulturinstitutionerna och huvudmännen?

Först skrev staten kulturpolitiska mål, sedan landstingen och sedan, i viss mån, kommunerna. Samtidigt finns de mål som huvudmännen skrivit in i stiftelsernas stadgar då de grundades.

”Teatern ska verka för att undanröja fördomar, geografiska, ekonomiska och sociala hinder som gör teatern till fåtalets privilegium. ...och göra oss medvetna om att vi kan påverka vår situation i gemenskap med andra.” var t.ex. en vanlig formulering i de stiftelsestadgar som huvudmännen skrev för teatrarna på sjuttioalet och som fortfarande finns med i en del stadgar.

Landsting och kommuner – och staten – har under åren sedan dess skrivit ett eller flera kulturpolitiska program med olika måljusteringar och formuleringar.

De lever nu sina liv parallellt med varandra och stiftelsernas syften.

I botten ligger nu de sju nationella målen för kulturpolitiken från 1996. (Se sid 18 för den som inte kan dom utantill).

Vad säger staten om teater, musik och museer?

Staten har också mål för vart och ett av de tre områdena aktuella här. Målen kan se lite olika ut i olika dokument, de här är hämtade från kulturpropositionen. När det gäller TEATER ska bidragen från staten bl.a. möjliggöra verksamhet av

hög konstnärlig kvalitet, särskild vikt läggs vid att verksamheten får en ökad geografisk spridning och verksamheten nå olika publikkategorier såsom barn och ungdom.

När det gäller **musik** gäller det bl.a. att möjliggöra verksamhet av hög kvalitet på regional och lokal nivå. Det är särskilt viktigt att orkesterverksamheten får en ökad geografisk spridning och att den når olika publikkategorier, särskilt barn och ungdom.

På **musciområdet** vill staten bl.a. inrikta museernas inre verksamhet mot förbättrad vård och registrering av föremålsbestånden, museernas yttre verksamhet mot större spridning och delaktighet och koncentrera redovisningen av verksamheten till kvalitet och omvärldseffekter.

Nya landstingsmål

Landstingen har med sig mycket av de sju statliga målen, liksom av sektorsmålen i sina mål. De har också under senare år börjat tala om andra mål för kulturpolitiken t.ex.

- personlig utveckling
- att utvecklas som turistlän,
- att näringslivsutvecklingen gynnas
- bidra till regional identitet
- utveckla länets kulturella infrastruktur beträffande nya områden som film/media, IT, dans och musikteater
- att senast år 2002 regionens kultur (ska) vara välkänd i hela Östersjöområdet genom att:
...bl.a. vara en drivkraft i hela regionens utveckling...

Arbetet för att nå detta mål ska utgå ifrån honnörorden gränsöverskridande, lokal profilering, identitet i inre och yttre bilder...

Det kan också vara mål på en mer detaljerad nivå för enskilda delar:

- att Regionteatern Blekinge-Kronoberg ska öka sin verksamhet till 150 föreställningar per år i Blekinge, förlägga två årliga premiärer till Blekinge samt öka den regionala repertoaren,
- Regionteatern ska ha som målsättning att under de närmaste åren öka sin egenfinansiering. De ökade resurser detta ger ska i första hand användas till marknadsföring i form av ett arrangörstöd till barn- och ungdomsteater.

Specialmål hos stiftelser

Till allt detta kommer de mål på olika leder och nivåer som kulturinstitutionerna själva har. Länsteatern Väster-norrlands stadgar säger bl.a.:

Stiftelsens ändamål skall vara att driva och organisera teaterverksamhet liksom därmed förenlig verksamhet med hela Västernorrland som verksamhetsområde Dock med möjlighet till gästspel utanför länet... (Min markering)

Här kan man ana att det inte bara är huvudmännens önskan att göra länet känt som påverkat målformuleringen utan minst lika mycket personalens önskan att få visa upp sig på det nationella planet. Samma längtan, fast till och med utanför Sverige, finns hos Länsmusikern i Kalmar- Camerata Roman. Där har man skrivit in i sitt avtal med Regionförbundet att *Stiftelsens målsättning är att Camerata Roman fortsätter att ytterligare utvecklas som en resurs för Kalmar län, såväl lokalt, nationellt som internationellt.* (Min markering)

För de samvetsgranna styrelseledamöterna kan de olika målgarnityren, med allt vad det innebär av målkonflikter och prioriteringar, kanske kännas som ett problem. Men de flesta styrelseledamöterna är mer praktiskt inriktade politiker. Det händer att stadgarna är ett papper som man inte riktigt vet var det ligger eller exakt vad som står i det. Å andra sidan kan många mål vara en slags befrielse. Ju fler mål, desto lättare att alltid kunna hänvisa till att man arbetar för att uppfylla något.

Hur vet huvudmännen vilka mål som uppfylls?

Ge mig en påse pengar och låt mig sköta verksamheten.
Chef

Om någon i styrelsen säger: Kunde vi inte också spela något riktigt populärt som lockar bussresor från hela södra Sverige, så hänvisar chefen till stadgarna att vårt uppdrag är att motverka kommersialismens, ja exakt hur det nu står.
Styrelseledamot

Jag är en praktisk person.
Landstingsråd

Frågan är kanske fel ställd – den verkliga frågan är kanske ”Vet huvudmännen vilka mål de vill uppnå och vet institutionen själv?”

Personliga kontakter

Den vanligast förekommande modellen att hålla koll på hur det går är de personliga kontakterna mellan ledning och styrelse och politiker. Träffar med ledande politiker och/eller kulturnämndspolitiker i mer eller mindre organiserade former finns överallt. Det kan vara allt från morgonfika till formella uppvaktningar. Det kan också vara möten mellan institutionscheferna och kulturtjänstemännen på landstinget/kommunen vid kollegieträffar eller presidieträffar där politiska kontaktpersoner också kan vara med. Hur mycket där egentligen sägs om måluppfyllnad är en annan femma.

Verksamhetsberättelser

I den snygga och innehållsrika verksamhetsberättelsen för Regionteatern 1997 står "Regionteaterns mål" uppställda i 6 punkter. De är inte kopplade till de mål som står i stadgarna för stiftelsen Regionteatern Blekinge Kronoberg. De sammanfaller bara delvis med, eller tar hänsyn till, de mål för teaterns verksamhet som respektive landsting har nedtecknat i sina kulturpolitiska program. Verksamhetsberättelsen är inte heller skriven på ett sådant sätt att man smidigt kan avläsa hur det går med uppfyllandet av de sex mål som verksamhetsberättelsen anger för teatern.

Det är inte meningen att ironisera över en enskild institution, eller värdera i vilken utsträckning teatern uppfyller sina mål. När det gäller att spela för barn och ungdom uppfyller t.ex. Regionteatern målet bättre än de flesta. Jag vill bara lyfta fram ett konkret exempel på hur kulturinstitutionernas ledning, styrelser och huvudmän sällan uttryckligen använder sig av mål och uppföljning för att utvärdera i verksamhetsberättelsen.

En annan institution väljer att lyfta fram ett mål som uppfyllts. I en verksamhetsberättelse konstaterar man att målet om en ökning med 5% när det gäller publiken vida överträffats. Att 40 % av framträdandena skedde i kommuner där bara 10 % av befolkningen bor nämns däremot inte alls i texten.

Ibland känns verksamhetsberättelserna mer som en kombination av ritual och reklam. Det rituella framträder extra tydligt när en verksamhetsberättelse ger intryck av att man bara bytt ut årtalet i texten från i fjol.

Länsmusiken – Kalmar Läns Musikstiftelse har numera i sitt avtal med Regionförbundet fått ett åläggande som säger att

verksamhetsberättelsen ska utformas så att den kan läsas mot de institutionella målen.” dvs de mål för institutionen som är bilagda till avtalet. Eftersom avtalet är så nytt att det vid årsskiftet 98-99 ännu inte var påskrivet finns ännu inget exempel på hur detta fungerar, men ambitionen är nog så tydlig.

Å andra sidan har Norrbottensteatern i alla år haft en stadseparagraf (§17) som bl.a. säger "I revisorernas uppdrag ingår bl.a. att...granska verksamhetens innehåll i förhållande till § 2". Paragraf 2 är en ovanligt omfattande målparagraf, men någon granskning av det slaget har inte förekommit.

Publikundersökningar

Ett sätt att få grepp om några mål är att undersöka vilka människor man egentligen når och på vilket sätt. Det kan ske genom publikundersökningar. I sin enklaste form består de av att den nya chefen pratar med besökarna men det kan också göras vetenskapliga publik- och kundundersökningar. Norrbottensteatern, Regionteatern Blekinge Kronoberg, Blekingelandstinget och Kulturen hör till dom som använt eller använder publikundersökningar.

Regionteatern har flera projekt på gång i ett etablerat samarbete med Centrum för Barn- och Ungdomskultur. CeBUK, som det förkortas, har till syfte att "öka kunskapen om kulturens betydelse för unga människor och deras utveckling." Teatern och landstingen sitter med i ledningsgruppen för CeBUK.

Blekinge landstinget gjorde redan 1993 en egen kundundersökning om alla sina fyra kulturinstitutioner i anslutning till Landstingsförbundets Kulturmåtarundersökning. En utförligare beskrivning och formulär finns i Kulturmåtarprojektets *Från vision till verklighet* 1994.

Kulturen har samarbetat med Miljöpsykologiska enheten vid Institutionen för arkitektur på Lunds Tekniska Högskola och fått fram ett par olika besökarstudier. Knappt hälften av besökarna kom från själva Lund och en fjärdedel inte ens från Skåne, trots att det var under vintersäsongen, visade en undersökning.

Norrbottensteatern ville veta hur mycket ny publik de nådde med en satsning, se nedan.

Rundresor

Musik i Dalarna bjuder på en intressant variant av generalutvärdering. När den nuvarande chefen tillträdde reste han runt, ensam, till samtliga femton kommuner och träffade alla berörda, eller som borde vara berörda, av Länsmusikens verksamhet. Sen kom han hem och sammankallade ett möte och inledde ungefär så här: Vi är inte alls så bra som vi tror, vi är inte så förankrade och inte så uppskattade. Det vi gör är för dyrt, för likt och för elitistiskt...

Teater Västernorrland har en löpande liknande modell. Ordförande och vice ordförande i teaterstyrelsen och teaterchefen har gjort en rundresa tillsammans i länet. De har besökt samtliga kommuner och träffat kulturnämndsfolk och kommunalråd och teaterföreningar och andra intresserade. Kommunbesöken har varit utspridda i tiden, första varvet tog cirka tre år. En andra omgång ska nu påbörjas.

För Västerbottens Museum har det framförallt handlat om de oskrivna målen under de senaste årens ekonomiska rensningsarbete. En verksamhetsplan för åren 1999-2001 har nyligen lagts fram i styrelsen och väckt stor entusiasm. "Arbetet organiseras från och med år 2000 i sju verksamhetsområden med stor självständighet, egen budget och resultatansvar." Vilka resultat som ska mätas och hur resultaten ska räknas står ännu inte riktigt klart.

Icke-huvudmannen staten

Teater, musik och museiinstitutioner på länsnivån rapporterar årligen till staten. Sannolikt är det så för många institutioner att rapporteringen till staten är mer omfattande än den till de lokala huvudmännen. Staten kan också ha tydligare målangivelser och villkor för sina bidrag. Det innebär att den statliga andelen av finansieringen i praktiken kanske är den mest styrande för verksamheterna. Desto viktigare i så fall att fundera också över hur den fungerar i praktiken.

Det är inte lätt för att otränat öga att tränga igenom bidragsbestämmelser och villkor och utfall och förstå hur sambanden ser ut. Man kan till och med komma på sig själv med att undra om dom verkligen finns. Eller hur restfaktorn, som förklarar alltsammans, ser ut.

Två exempel.

1. Barn och ungdom och anslag

Andelen statsbidrag i % av de totala intäkterna

(Siffrorna från Statistiska meddelanden gäller 1997 utom för musiken som gäller 1996)

		skolandel	diff
Musik i Dalarna	70 %	42 %	- 28
Kalmar läns musikstiftelse	42 %	38 %	- 4
Regionteatern Blekinge Kronoberg	33 %	64 %	+ 31
Västerbottens museum	33 %	4 %	- 29
Norrbottnesteatern	32 %	20 %	- 12
Sörmlands Museum	27 %	20 %	- 7
Teater Västernorrland	23 %	51 %	+ 28
Kulturen i Lund	9 %	19 %	+ 10

I tabellen bredvid har jag satt upp andelen av verksamheten som sker för skolungdom eftersom det av staten anges som en viktig aspekt i målen. de uppgifterna finns i samma källa. Sen har jag helt rätt räknat ut skillnaden i procent-satserna för att klarare se åt vilka håll det drar. Ett plus- värde innebär att man spelar mycket för skolungdom i förhållande till den statliga andelen av finansieringen. Och tvärtom.

Utän att vara statistiker vågar jag påstå att andelen man når skolungdom inte särskilt högt förklaringsvärde för andelen statsbidrag. Det kan naturligtvis finnas många förklaringar till detta. Skolandelen påverkar möjligen anslagen för året därpå, men kan knappast påverka för det innevarande året. Skolsiffrorna kan vara felaktiga. Finansieringsandelarna kan vara felaktiga. Andra statliga mål väger upp, eller ner, just detta med skolandelen. Osv.

Poängen med uppställningen är möjligen att visa att det för institutionsledningen inte kan vara helt lätt att veta hur man genom att försöka uppfylla angivna mål kan påverka sina anslag.

2. Framträdanden utanför hemkommunen som kriterium på en "ökad geografisk spridning"

En planerad tabell om spelningar utanför hemkommunen stupade på att det måttet i statistiken är lite osofistikerat. Det tar inte hänsyn till hemkommunens andel av länets befolkning. Om 40% av Västerbottens befolkning bor i hemkommunen Umeå men bara 10% av det Kalmar läns befolkning bor i hemkommunen Oskarshamn blir uppgifter om procentandelen spelningar utanför hemkommunen lätt missvisande. Det låter lika illa, om spelningarna i båda länen till 40% ligger i hemkommunen. I själva verket innebär det att allt står rätt till i Västerbotten men är åt skogen i Småland.

Exemplet aktualiserar frågan om syftet med sammanställningarna och huruvida de används för att mäta måluppfyllelser av olika slag. och följdfrågan blir naturligtvis vad syftet med insamlingen annars är.

Om man inte ser staten som en huvudman faller det utanför den här rapporten att fördjupa sig i det, men det vore säkert värt en insats.

Exemplet Norrbotten

En huvudman, Norrbottens läns landsting, har inlett en ambitiös satsning på mer systematisk utvärdering av verksamhetens resultat med hjälp av kvantifierade mål. Det är lovtvårt och spännande, men långtifrån enkelt. Konkreta försök att kvantifiera och mäta på det här området är få och pionjärinsatser är en vandring på minerad mark.

Landstingets tjänstemän har satsat på en förhållandevis enhetlig mall för sina tre institutioner: musik, museum och teater.

De förklarar att de är medvetna om att "Det kan uppfattas provokativt att följa upp konstnärlig verksamhet med nyckeltal, men det är samtidigt en konsekvens av målens utformning."

Man menar å ena sidan att metoderna behöver utvecklas och att uppföljningsmodellen i detta första varv, en s.k. kontrollerrapport (se nedan sid 18) som landstingsdirektören fick i december 1998 mer ska ses som ett diskussionsunderlag än ett instrument som påverkar kommande resurstilldelning. Samtidigt flaggar man för att i "nästa års budgetarbete" bedömer man det möjligt att ha uppföljningen "som underlag för att påverka resurstilldelningen" dvs man vill bygga in en piska och morot i systemet. "Ett sätt att skapa en disponibel pott kunde vara att använda inflationsuppräknigen (ca 3 %) som sedan återförs till institutionerna som stimulansmedel." Stimulansmedlen skall "tilldelas de institutioner vars verksamhet väl uppfyller kriterierna."

Uppföljningen är tänkt att genomföras två gånger per år.

Enligt kontrollerrapporten ska kulturstiftelserna själva redovisa underlag för bedömning av samtliga kriterier utom "beställarönskemål" (mål 6 nedan) vilket landstinget analyserar med hjälp av de svar som inkommer för övriga kriterier.

Samtidigt skriver man "Vissa delar av verksamheterna täcks dock in sämre än andra och för den fortsatta uppföljningarna behöver verksamheterna utveckla ett antal nya uppföljningsinstrument."

Försöket har väckt starka känslor. Det har diskuterats både i tidningen och mellan skål och vägg och, och för lite mellan parterna.

En viktig positiv effekt av försöket är fokuseringen på frågan om vilka som är de viktigaste målen, eller målet. Inte ens de mål som räknas upp i landstingsplanen och i promemorian, som hänvisar till landstingsplanen, är exakt desamma.

I kontrollerrapporten räknas dessa mål upp (min numrering):

Teatern skall

1. *Bedriva sin verksamhet på hög konstnärlig nivå*
2. *Eftersträva regional profilering*
3. *Vidga deltagandet till de människor som sällan kommer i kontakt med kulturlivet*
4. *Utforma minst 50% av den utåtriktade verksamheten efter barns och ungdomars behov.*
5. *Ha en självfinansieringsgrad på 20% av kostnaderna*
6. *Tillhandahålla service med stor känslighet för de enskilda kommunernas och beställarnas önskemål,*
7. *Vara beredda att avsätta resurser för interregionala uppdrag som bidrar till att bland annat genomföra kulturutbyte inom Barentsområdet och övre Norrland.*

Så här bedömer/kommenterar landstingsförvaltningen i måluppfyllelsen, när det gäller teatern första halvåret 1998. Landstingets text inom citationstecken.

En del av teaterns kommentarer nedan är hämtade från en skrivelse till Landstinget daterad 24 november 98 och tar sin utgångspunkt i ett utkast som landstinget skickade ut i september. (Det är oklart om Landstinget haft teaterns skrivelse när man skrivit sin rapport.)

Mina kommentarer ligger i separata stycken.

1. *Bedriva sin verksamhet på hög konstnärlig nivå.*

"Uppföljningsmått för bedömning av verksamhetens kvalitet behöver utformas."

2. *Eftersträva regional profilering*

"Två produktioner har turnerat under våren. Föreställningar visades, förutom i Luleå, i 10 kommuner. Publiken uppgick till 6 procent av länets befolkning första halvåret 1998 (15.697 personer).

Siffror för ett par andra länsteatrar används som jämförelse. Valda teatrar är något mindre i antal årsverken räknat, men de verkar i län med ungefär lika många invånare som Norrbotten. 1997 nådde Teater Västernorrland 14 procent av befolkningen, Västerbottensteatern 9,7 % och Västmanlands Länsteater 15 % av befolkningen i respektive län. Motsvarande helårssiffra för Norrbottensteatern var 9 %. Fyra föreställningar (5 %) framfördes utanför länet. Ingen av produktionerna hade norrbottniskt tema."

Teatern rapporterar i sin november PM att själva siffran 6% inte stämmer. Den baserar sig på preliminära siffror. Den riktiga siffran ska vara 7,3 % av länets befolkning första halvåret.

Hela procentexercisen ovan är ganska förvirrande. Landstingets (gamla) siffra för teaterns publik första halvåret 1998 jämförs först med årssiffror för andra teatrar 1997, tror man. "Siffror för ett par andra länsteatrar används som jämförelse." står det ju. Men sen får vi Norrbottensteaterns helårssiffra för 1997, den som motsvarar de andras 1997.

Vad är själva poängen? Det första intrycket blir att teatern stod sig dåligt jämfört med de andra 1997. Det lite djupare intrycket blir att teatern verkar vara i färd med en rejäl uppryckning, när det gäller publiken jämfört med 1997, om helårssiffran då var 9 % och halvåret nu är 6% (fast egentligen 7,3). Om helårssiffran brukar vara ca dubbla halvårs skulle man kunna nå minst 14% 1998, vilket vore en 65%ig ökning.

Vad vill egentligen tjänstemännen att landstingsdirektören och landstingsstyrelsen ska få ut av texten?

Samtidigt kan man ställa sig frågan vad dessa siffror har under detta mål att göra överhuvudtaget. Det är givetvis en grundläggande fråga om länets befolkning kommer till länets teater, men på vilket sätt utgör det kriterium för strävan efter regional profilering?

Samma sorts uppgift om andel av befolkningen som gått på teatern, men då gäller det hösten 97 och 98, återkommer sedan under mål 5. *Tillhandahålla service med stor känslighet för de enskilda kommunernas och beställarnas önskemål.* Där förefaller den kanske mer höra hemma som någon slags mått.

”närvaro i minst 10 av länets kommuner” utgjorde kriterium för ”godkänt” i en femgradig betygsskala som förvaltningen hade med i septemberutkastet av sina mätkriterier, men tog bort i den slutliga versionen i december. Närvaromåttet man valt är alltså spelningar, andra insatser eller samarbeten syns inte här.

Det andra kriteriet döljer sig bakom den lilla raden

”Fyra föreställningar (5 procent) framfördes utanför länet.”.

Tanken är att om alltför stor andel av föreställningarna framförs utanför länet är det dålig ”regional profilering”.

Det tredje kriteriet är: ”ett norrbottniskt tema”

”Ingen av produktionerna hade norrländskt tema”

konstaterar kontrollrapporten.

Teatern håller med om att *Rika barn leka bäst* inte är att betrakta som en särskild regional satsning. ”Ändå är pjäsens tema om situationen för arbetslösa kvinnor, om än med komiska förtecken, en problematik som länet delar med övriga Sverige. ”Rika barn leka bäst” var en satsning på att bredda publiken och som sådan bedömde teatern den som mycket lyckad. Inte heller *Mio min Mio* är regional, snarare ”universell” skriver man om den andra av de två uppsättningar som halvårsperioden bjuder på.

Men med *Rika barn* nådde man å andra sidan en bit mot mål 3 – *Vidga deltagandet till de människor som sällan kommer i kontakt med kulturlivet.*

3. Vidga deltagandet till de människor som sällan kommer i kontakt med kulturlivet

”Ambitionen med föreställningen *Rika barn leka bäst* var att nå en publik som inte så ofta går på teater. Inbjudningar riktades särskilt till vissa arbetsplatser och till grupper av människor utanför arbetsmarknaden. En publikundersökning genomfördes i samband med föreställningen. Nästan 30 procent uppgav att de besökte teatern för första gången eller att de nästan aldrig går på teater. De flesta var 40-60 år gamla och av de totalt 370 tillfrågade var 69 procent kvinnor. Komedin svarade för 30 procent (25st) av föreställningarna första halvåret 1998.

För kommande uppföljningar behöver dock snävare avgränsning av målgruppen göras.”

Eftersom detta resultat i landstingets septemberutkast bara gav betyget ”godkänt” i den femgradiga betygsskalan kommenterar teatern i november med en fråga: ”Om vi uppnått siffran 100% skulle det innebära att vi fått omdömet *utmärkt*? Konsekvensen av detta skulle bli att publiken alltid är ny och aldrig återkommande. Det kan väl ändå inte vara vårt mål?”

”10% av aktiviteterna till definierad målgrupp för att vidga deltagandet”
anser landstinget vara ett lämpligt mätkriterium.

Ingen av parterna kommenterar huruvida uppsättningen utgjorde ”10% av aktiviteterna” och riktigt vad det innebär framgår inte.

4. Utforma minst 50% av den utåtriktade verksamheten efter barns och ungdomars behov.

”50 procent av antalet besökare var barn och ungdom och 43 av 83 föreställningar (52 procent) riktades till denna målgrupp. Riksgenomsnittet låg 1997 på 35 procent respektive 49 procent.”

Teatern kommenterar själva kriteriet med att de normalt spelar för 70-120 barn till skillnad från teatrar som är rent kommersiella som kan ha salonger med upp till 300 barn. ”Ekonomiskt vore det att föredra (mål 6, min anmärkning) och dessutom skulle det förbättra publikstatistiken (mål 5, min anmärkning) men det skulle ske på bekostnad av upplevelsen.”

5. Tillhandahålla service med stor känslighet för de enskilda kommunernas och beställarnas önskemål,

”Efterfrågan (andel besökare i procent av befolkningen) ökade första halvåret 1998 jämfört med hösten 1997 från 5,3 % till 6 %.

32 % av verksamheten (25 av 79 föreställningar) skedde utanför hemkommunen. En jämförelse visar att svenska regionteatrar under 1997 i genomsnitt framförde 41 procent av sina föreställningar utanför hemkommunen.”

Teatern skriver och påpekar att den, till skillnad från de andra kulturinstitutionerna, själv producerar sina föreställningar från ax till limpa. Man avser troligen att t.ex. Länsmusiken inte bara producerar utan också förmedlar andras musikaliska framträdanden, vilket naturligtvis leder till avsevärt högre publiksiffror till lägre produktionskostnader i den här sortens statistiska jämförelser.

Landstinget anger alltså andel besökare i % av befolkningen och jämför höst- och vårsiffror. Det väcker frågan om höst- och vårsäsongerna är lika långa eller om det är normalt att den ena säsongen ger högre publiksiffror än den andra. Om inte läsaren vet något om detta är det svårt att tolka siffrorna.

Dessutom tar man upp andel föreställningar utanför hemkommunen och jämför med svenska regionteatrar i genomsnitt. Jämförelser av det slaget är knepiga eftersom regionteatrarna arbetar under så olika villkor och med olika länsstruktur och huvudmannaskap och storlek på hemkommunen jämfört med länet i övrigt osv.

Frågan är dessutom extra känslig eftersom landstinget ingripit och drastiskt ändrat på teaterns förhållande till de enskilda kommunerna och beställarna. Mellan 1986 och 1996 hade länsteatern och länets kommuner ett avtal som innebar att kommunerna bidrog till teaterns turnékostnader utifrån betalningsförmåga (mätt som en procentsats av antalet skattekronor). Arrangören behövde inte betala för föreställningen och behöll biljettintäkterna för att täcka lokala kostnader. Detta system gjorde det möjligt för teatern att planera långsiktigt och hålla nere kostnader, menade man.

Landstinget beslöt i samband med en kulturutredning 1993-94 att avskaffa detta system och förstärka arrangörstödet i kommunerna för att främja konkurrensen mellan olika kulturproducenter och sedan våren 1996 är bara två kommuner kvar i systemet. Avskaffandet av avtalet genomdrevs av styrelseordförande i teaterstyrelsen, tillika ordförande i kulturnämnden. Samtidigt infördes ett stimulansbidrag till kommunerna för att uppmuntra de kommuner som höjer sina arrangörsbidrag.”

Enligt teaterns bedömning kan avskaffandet av systemet vara en viktig orsak till lägre efterfrågan mätt som andel besökare i procent av befolkningen eller spelningar utanför värdkommunen.

Landstinget skulle alltså enligt den bedömningen ha motverkat ett eller två av teaterns mål för att uppnå andra kulturpolitiska mål om större lokalt kulturutbud och stärkande av den kommunala beställarrollen.

Någon utvärdering av effekten av avskaffandet av avtalen har ännu inte gjorts av landstinget, men man planerar att göra det.

6. *Ha en självfinansieringsgrad på 20% av kostnaderna*
”Självfinansieringsgraden är 12 procent.”

Mätkriterium är ”ej fasta anslag från stat, landsting och kommun”

7. *Vara beredda att avsätta resurser för interregionala uppdrag som bidrar till att bland annat genomföra kulturutbyte inom Barentsområdet och övre Norrland.*

”Inga särskilda medel är avsatta för 1998 och 1999. Sommaren 1998 arrangerades tillsammans med Amatörteaternas Riksförbund en rikstäckande amatörteaterfestival i Luleå.”

Teatern har uttryckligen skrivit dels att man inte avsatt några särskilda medel för nämnda kulturutbyte för att det inte rymts i budgeten, dels att ”verksamhet för kulturellt utbyte inte har saknats.” Man ger exempel både från 1997 och 1998 och på löpande aktiviteter, som samarbetet med Samiska teatern.

I november hänvisar man också till sina stadgar där Barentsregionen inte utgör verksamhetsområde, samtidigt som man hävdar att interregionalt utbyte inte har saknats och alltid är berikande för verksamheten.

Allmänna reflexioner kring Norrbottensförsöken

Det är inte lätt med utvärdering inom kulturområdet.

Denna genomgång syftar till att lyfta fram principiella svårigheter med hjälp av de försök som pågår i Norrbotten. Grundligheten motiveras inte av någon felfinnarlust utan är ett försök att bidra till utvecklingen av kriterier och instrument som håller och som alla kan vara eniga om. Presentationen kanske kan verka svårläst på grund av att grunddokumenten verkar ha gått om varandra i Luleå. Teaterns skrivelse från november kommenterar Landstingets i september och möter här landstingets från december...

Norrbottensförsöken för oss tillbaka till frågan om vilka mål som ska utvärderas. De som står i stiftelsens stadgar? Det är vad styrelsen och institutionen enligt lagen har att arbeta för. De som landstinget har i sin kulturpolitik? Det är naturligtvis vad som känns rimligt för de folkvalda politikerna, och därmed för deras tjänstemän. Svårast blir det kanske för styrelseordföranden i stiftelsen som är medansvarig politiker i landstinget.

Och vad säger medhuvudmannen kommunen om en utvärdering som gäller bara den andra huvudmannens mål? Här finns det också folkvalda politiker som satsar pengar!

Svårt ta de mål på allvar som landstinget vill utvärdera, risk att de blir snedvridande och feltolkade.

Styrelseledamot

En annan fråga är: När kan vi utvärdera?

Juridiskt måste målen i stadgarna ändras för att andra mål ska kunna införas och verksamheten sedan utvärderas mot de målen.

Visst kan man lägga ett målschema över en fungerande verksamhet och sen mäta om den uppfyller dem. Men det man får fram då är inte hur väl verksamheten fungerat i förhållande till *sina* mål, utan hur en utvärdering skulle se ut *om* verksamheten hade haft de mål man lagt på i efterskott.

Det kanske låter som ordklyveri men är synnerligen relevant för en trädgårdsmästare som planterat grönsaker och plötsligt blir bedömd efter hur vackra blommor han har i sin trädgård.

Praktiskt, politiskt och mänskligt måste alla berörda parter vara överens om vilka mål man arbetat för, för att utvärderingen mot de målen ska kännas relevant och rättvis.

Vilket av målen är viktigast? Tillgångarna är begränsade. Ska det varje halvår spelas en pjäs skriven i Norrbotten kostar det oerhörda pengar jämfört med om man spelar klassiska verk där ingen författarersättning alls utgår. Och räcker de norrbottniska dramatikererna till för att garantera ett annat mål: *Bedriva sin verksamhet på hög konstnärlig nivå.?*

Ett konkret stridsäpple blev också frågan om vad man menar med målet: *Eftersträva regional profilering*

Landstinget prövade i sitt utkast till institutionerna i september formuleringen "75 % av produktionerna genomförs med författare, kompositörer, musiker, aktörer m fl som till 3/4 är bosatta i länet."

Procentkravet väckte ett ramaskri hos en del, hamnade hos massmedia och spred ett löjets skimmer över satsningen för andra. Många såg det som ett övertramp, att politiker och tjänstemän trampade in på den konstnärliga friheten. Förslaget hade försvunnit i december och ersatts med "Ytterligare en aspekt av regional profilering är att institutionerna har en verksamhet som är tydligt förankrad i länet. Denna definition bör övervägas i kommande uppföljningar men medför också gränsdragningsproblem (bostadsort etc.)"

Teatern ansåg sig ha synnerligen gott samvete när det gällde regional profilering i allmänhet och gav statistik för en tioårsperiod.

Och det för oss till frågan i vilket tidsperspektiv målen ska ses?

Landstinget vill satsa på halvårsvis uppföljning och utvärdering.

Teatern hänvisar i just detta fall till de senaste tio årens strävanden.

Det känns tydligt att septemberutkastet hade framkallat en oro och misstro som fanns kvar när teatern lämnar skriftliga synpunkter i november. Till en del kan det kanske bero på att teatern och tjänstemännen har ganska olika villkor när man arbetar med utvärderingsfrågorna. Landstinget uppdrar åt teatern att göra vissa saker. Om man inte på teatern upplever dem som högst relevanta så kan man uppfatta att man tvingas avsätta resurser som tas från den vanliga löpande verksamheten. Arbetet med att komma fram till vettiga målkriterier tar tid. Den tiden har många alternativa användningar som direkt skulle kunna påverka måluppfyllelse, mätt på olika sätt. Den kunde ägnas åt att söka mer pengar till projekt för att höja självfinansieringsgraden t.ex.

Kanske kunde landstinget erbjuda teatern extra resurser för att få en motpart som kunde arbeta lite mer på samma villkor som de själva med frågorna.

Det finns många värdefulla lärdomar att dra av ambitionerna i Norrbotten, och inte bara i Norrbotten förstås.

**Controllerrapporter ingår som bilaga till landstingsdirektörens rapport till landstingsstyrelsen. De redovisas löpande under året och visar hur verksamheterna uppfyllt landstingsplanens mål, krav och riktlinjer.*

Controllerrapporten följer landstingsplanens indelning och terminologi.

De kommentarer som görs i rapporten står helt för controllergruppen.

Ur inledningen till controllerrapporten i dec. 1998

Bil. Statens mål

1. Värna yttrandefriheten och skapa reella förutsättningar för alla att använda den
2. Verka för att alla får möjlighet till delaktighet i kulturlivet och till kulturupplevelser samt till eget skapande
3. Främja kulturell mångfald, konstnärlig förnyelse och kvalitet och därigenom motverka kommersialismens negativa verkningar
4. Ge kulturen förutsättningar att vara en dynamisk, utmanande och obunden kraft i samhället
5. Bevara och bruka kulturarvet
6. Främja bildningssträvanden
7. Främja internationellt kulturutbyte och möten mellan olika kulturer inom landet