Framtiden til Teater i Glåmdal

Hvis vi sitter stille i båten…



18. november 2026

Av: Erik Larsen

Utgitt av Kongsvinger kommune med støtte fra Innlandet fylkeskommune

Innholdsfortegnelse

Hovedpunkter i anbefalingen *4*

Et veiskille *5*

Hva er bestilt **5**

Hva lurer vi på? **5**

Hva er gjort? **5**

Teater i Glåmdal i 16 år *7*

En teatermodell *9*

Analyse basert på teatermodellen *12*

Det økonomiske handlingsrommet **12**

Oppsummert: 12

Regional forankring **12**

Oppsummert: 15

De strukturelle variablene **15**

Grad av profesjonalitet 15

Oppsummert: 16

Oppsummert: 19

Grad av stedlighet **19**

Oppsummering strukturelle variabler **20**

De strategiske og kunstneriske valgene **20**

Grad av publikumsappell 20

Grad av kvalitet 22

Grad av risikovilje 23

Grad av kunstnerisk frihet 24

Oppsummering strategiske og kunstneriske variabler **24**

Oppsummering av analysen **24**

Oppsummert: 26

Organisering **26**

Vurdering av organisasjonsformer 27

Diskusjon av organisasjonsform 29

Anbefalinger *30*

Organisasjon, eier- og styringsstruktur **30**

Finansieringsstruktur **31**

En regional strategi **32**

Teaterledelse **34**

Fra rammer til handling *35*

Hovedanbefaling **36**

Hovedpunkter i anbefalingen

Dette er en kortversjon av anbefalingene i utredningen:

- Teater i Glåmdal fortsetter som et regionalt teater
- De foreslåtte strategiene for regional profil og produktivitet vil gi færre aktiviteter, men likevel variasjoner i produksjoner og spillesteder
- Tilskuddene fra fylkeskommunen og eierkommunene søkes opprettholdt på dagens nivå
- Stillingen som daglig leder foreslås omgjort til to stillinger på deltid med en teatersjef og en produsent
- Forutsetningen for å bruke noe mer penger enn i dag på ansatte er at disse jobber målrettet med å hente inn ekstern finansiering av konkrete prosjekter
- Stillingen som daglig leder utlyses på åremål
- Teateret fortsetter som et vertskommunesamarbeid
- Kongsvinger kommune tar sterkere eierskap som vertskommune, sammen med de øvrige samarbeidskommunene
- Familier trekkes fram som en viktig målgruppe for større produksjoner
- Det regionale avtrykket fra Kongsvingerregionen og Våler skjer på scenen, bak scenen og i salen

Et veiskille

Teater i Glåmdal (TiG) er seksten år. Nå som teatersjefen slutter i stillingen, står teateret ved et veiskille. I denne rapporten skal vi i liten grad beskrive veien som daglig leder Øivind Roos og hans mange involverte kolleger har gått, men se framover på hvilke muligheter som finnes for teateret til Kongsvingerregionen og Våler.

Hva er bestilt

Formålet med rapporten er å gi en anbefaling om hva Teater i Glåmdal skal være i framtiden med hovedvekt på hvordan virksomheten skal organiseres og drives. Arbeidet skal gi grunnlag for den videre utviklingen av teateret og utlysing av ny ledelse.

Oppdragsgiver er Kongsvinger kommune, som er vertskommune for Teater i Glåmdal. Mandatet (vedlegg 1) for utredningen er omfattende. Rolle, profil, organisering, ledelse, finansieringer og ressursgrunnlag er uttrykt som spesielt viktige å belyse og vurdere i denne utredningen.

Utredningen er bestilt av Kongsvinger kommune, og finansiert med penger fra Innlandet fylkeskommune.

Hva lurer vi på?

Utgangspunktet for denne utredningen er hva som kan være mulig og ønskelig å få til i framtida for Teater i Glåmdal.

Problemstillingen er åpen og vid. Den er ment å gi rom for kreative innspill og nytenkning om hva eiere og andre aktører i regionen vil med teateret. Delproblemstillingene har tatt inn over seg at framtidig rolle og profil for Teater i Glåmdal må være realistisk og hensiktsmessig innenfor de økonomiske premissene og kravene som stilles til å være et regionalt teater.

Hva er gjort?

Arbeidet med utredningen startet umiddelbart etter at kontrakten ble undertegnet 3. juli 2026. Prosessen har bestått av å hente inn informasjon, analysere, vurdere, drøfte og utarbeide rapporten. Informasjon er hentet inn gjennom dokument- og nettstudier og dybdeintervjuer. I perioden er det gjennomført to gruppesamtaler og åtte intervjuer med enkeltpersoner. Gruppesamtalene har vært med det kommunale rådet og det kunstneriske rådet. Enkeltpersoner og virksomheter/institusjoner ble i utgangspunktet valgt ut fra en liste som ble utarbeidet på et formøte til arbeidet med mandatet for

utredningen. Denne lista ble gjennomgått og vurdert med tanke på mulig relevans for utredningen. Vi har også fått og bedt om innspill fra de vi har snakket med om andre relevante og viktige kilder. Intervjuguidene ble utformet for å favne både det ideelle og det mer realistiske, og de ble tilpasset de to hovedgruppene av respondenter: De som kjenner Teater i Glåmdal og de som driver andre teatre. Intervjuer og informasjonssøk er også gjennomført for å utdype mer konkrete spørsmål.

For å sortere informasjonen og sette denne inn i en realistisk og forståelig ramme, har vi utviklet en modell for å diskutere teateret. Denne teatermodellen har fått en sentral plass i rapporten og øvrig informasjon er plassert inn som fakta eller innspill til vurderingene under de ulike delene av modellen.

Teater i Glåmdal i 16 år

På hjemmesiden omtaler Teater i Glåmdal seg selv på denne måten:

> *Teater i Glåmdal har produsert og produserer teater i de sju Glåmdalskommunene med egenproduksjoner, samarbeidsproduksjoner, gjestespill, pedagogisk virksomhet og konsulentvirksomhet.*

Det er ganske nøyaktig 16 år siden teatersjefen, Øivind Roos, hadde sin første arbeidsdag i det nyopprettede Teater i Glåmdal. Fylkestinget i Hedmark hadde tidligere samme år vedtatt at Hedmark Teater skulle avvikles og at et nytt Teater Innlandet skulle dannes som felles teaterinstitusjon for Hedmark og Oppland.

For Hedmark fylke var det viktig å opprettholde regionale teaterordninger i Fjellregionen og Glåmdal etter at avdelingene til Hedmark Teater ble avviklet på Tynset og i Kongsvinger. Regionene fikk i overkant av en million kroner fra fylkeskommunen for å kunne fortsette arbeidet med å styrke teaterlivet lokalt.

Regionrådet i Glåmdal hadde en aktiv rolle med å samle de daværende sju Glåmdals-kommunene (Kongsvingerregionen og Våler) til å samarbeide om et eget teater. Vedtektene fra 2010 (vedlegg 2) viser at Teater i Glåmdal ble eid i et partnerskap av Hedmark fylkeskommune, Eidskog, Grue, Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal, Våler og Åsnes kommuner.

Vedtektene forteller at teateret skulle:

- arbeide for at innbyggerne i regionen skal få et best mulig scenekunsttilbud både som publikum og utøvere,
- yte bistand og bidra til å utvikle scenekunstmiljøene i regionen,
- formidle og samarbeide om oppsettinger fra Teater Innlandet, frie grupper og andre.

De faglige målene handlet om å bidra:

- til økt interesse for og kunnskap om scenekunst i Glåmdalsregionen,
- med teaterfaglig kompetanse i samarbeidsproduksjoner,
- til å utvikle det regionale og lokale scenekunstmiljøet.

Det er også beskrevet som et mål å inngå samarbeid og iverksette tiltak for å bedre scenekunstens vilkår samt styrke publikums tilgang på god scenekunst i Glåmdalsregionen.

Teateret skulle ledes av et fagråd på tre personer, hvor minst ett av medlemmene hadde scenekunstfaglig kompetanse. Fylkeskommunen skulle oppnevne dette medlemmet, mens Glåmdal regionråd skulle oppnevne de to øvrige. Fagrådets leder skulle også oppnevnes av regionrådet. Fagrådet skulle være ansvarlig for Teater i Glåmdals drift og skulle høres ved tilsettinger. Ellers skulle fagrådet trekke opp de langsiktige og

overordnede retningslinjene.

Vertskommunen ble også omtalt i vedtektene, som forretningsmessig ansvarlig for driften til teateret. Det årlige budsjettet skulle behandles innen utgangen av januar hvert år, og daglig leder skulle rapportere til vertskommunen og Glåmdal regionråd minst en gang hvert halvår. Teaterets økonomiske disposisjoner skulle foretas av vertskommunen. Innkreving av økonomiske bidrag og utbetaling av lønn til ansatte var spesifikt nevnt som vertskommunens oppgaver.

Etter at fylkeskommunen trakk seg som medeier i 2013, har eierne vært de sju kommunene i Kongsvingerregionen og Våler. Eierne har hatt et eget kommunalt råd, som felles styringsorgan for Teater i Glåmdal. Alle kommunene har en administrativ representant hver i rådet.

Ansvaret som vertskommune ble byttet fra Sør-Odal til Kongsvinger i 2013. Med Kommuneloven i 2018 ble regionråd omgjort til interkommunale politiske råd (IPR). IPR-et skulle prioritere felles utviklingsoppgaver og prosjekter, noe som gjorde at regionrådet ikke lenger ønsket å ha en aktiv rolle i teateret.

I 2024 ble det opprettet et kunstnerisk råd, som fortsatt er i funksjon. Dette er et rådgivende organ for teatersjefen i kunstneriske spørsmål. Rådet har fem medlemmer, som er ressurspersoner innen scenekunst.

Øivind Roos har vært daglig leder siden starten i 2010. Teateret har bidratt med mer enn 300 aktiviteter i disse seksten årene. I begrepet «aktiviteter» ligger det et betydelig antall større egenproduksjoner og samarbeidsproduksjoner i tillegg til mange andre oppgaver og funksjoner som Øivind Roos har hatt i stort og smått.

Hjemmesidene til Teater i Glåmdal anbefales for den som vil se nærmere på årsrapporter og beskrivelser av aktiviteter.

En teatermodell

For å forstå og analysere mulighetene til Teater i Glåmdal, har vi laget en teatermodell. I denne legger vi til grunn at et teater består av strukturelle og kunstneriske faktorer.
De strukturelle faktorene bestemmer i stor grad teaterets kapasitet, handlingsrom og sårbarhet.

De **strukturelle** variablene er:
- økonomisk handlingsrom
- regional forankring
- grad av profesjonalitet
- grad av produktivitet
- grad av stedighet
- organisasjonsform
- eier- og styringsstruktur
- finansieringsstruktur

De kunstneriske faktorene er det som gir teateret egenart, og som også handler om prioriteringer og arbeidsformer.
De **kunstneriske** faktorene er:
- grad av publikumsappell og grad av kvalitet
- grad av kunstnerisk frihet
- grad av risiko
- kunstnerisk profil
- samarbeid og nettverk

Tanken er å utdype faktorene hver for seg for så å kunne beskrive, analysere og diskutere det framtidige Teater i Glåmdal som en helhet.
I utgangspunktet var tanken å belyse de ulike elementene i en **strategisk** struktur: Som visjon, misjon, formål, mål og strategier. Dette kan belyse spørsmål om hvem teateret er og vil være, hva det skal strekke seg etter, hva det er viktig å nå på lang og kort sikt, hvilke ressurser det har i dag og burde ha i framtiden, og hvordan teateret kan bruke disse ressursene best mulig med størst mulig effekt.

Et stykke ut i arbeidet så vi behovet for å avgrense analysen. Et framtidig Teater i Glåmdal bør ha en visjon, men det gir ingen mening å beskrive et mulig luftslott. Etter hvert som vi så på regnskapstall og innhentet informasjon fra ulike kilder, innså vi at en beskrivelse av mulighetene til Teater i Glåmdal bør gjøres innen **realistiske** og **hensiktsmessige** rammer. Den strategiske tenkningen må **tilpasses** disse rammene.
Vi starter analysen med de to faktorene som er premisset for de øvrige: Økonomisk handlingsrom og regional forankring.

Vår analytiske modell ser slik ut:

Økonomisk handlingsrom og regional forankring.
+
Andre strukturelle variabler
+
Kunstneriske variabler
=
Mulighetene for et framtidig Teater i Glåmdal

Nedenfor utdyper vi begrepene og de enkelte variablene.

Økonomisk handlingsrom og regional forankring

Grad av økonomi er et premiss. Både strukturelle og kunstneriske variabler påvirkes i større eller mindre grad av det økonomiske handlingsrommet. Penger gir grunnlag for en viss kapasitet, blant annet antall ansatte, type produksjoner, innleie av aktører og ressurser og så videre. Økonomien sier også noe om tåleevnen til teateret.
Regional forankring er et krav som må utløses for å gi et visst økonomisk grunnlag for å drive teateret.

Struktur
De strukturelle variablene har en direkte sammenheng med økonomien. Mer penger kan gi høyere måloppnåelse, mens kutt kan bety reduksjoner.
De strukturelle variablene er:

Grad av profesjonalitet: Handler om teaterets evne til å lønne kunstneriske og tekniske fagfunksjoner etter tariffer og standarder for profesjonelle, og om tilgjengelige ressurser (penger, folk, strategier, systemer med mer) til å administrere og drifte teateret.

Grad av produktivitet: Handler om volumet, for eksempel hvor mange prosjekter, produksjoner og andre aktiviteter som teateret involverer seg i per år, og hva teateret får igjen for pengene.

Grad av stedlighet: En egen teaterscene kombinert med utstrakt turnevirksomhet krever maksimalt med ressurser, mens et teater som driftes fra et hjemmekontor, krever minimalt med ressurser. Mellom disse ytterpunktene kan det tenkes ulike løsninger som tilsier høyere eller lavere grad av ressursbruk, som for eksempel egne lokaler, leide lokaler, kontorfellesskap og grad av turnevirksomhet.

Strategisk og kunstnerisk
Disse valgene påvirkes også av økonomien, men henger i større grad sammen med strategiske valg som tas av eierne, styret og teaterets ledelse.
De strategiske og kunstneriske variablene er:

Grad av publikumsappell: Handler om i hvilken grad teateret ønsker eller evner å trekke et stort og bredt publikum. Store satsinger krever mye ressurser. Enkle satsinger krever færre. Mellom de største og de minste produksjonene er det også muligheter for andre løsninger.

Grad av kvalitet: Handler om den faglige, tekniske og kunstneriske utførelsen av det som skjer før, under og i etterkant av en produksjon. Kvalitet kan være alt fra å oppfylle spesifikke kriterier til en subjektiv opplevelse.

Grad av risikovilje: Handler om i hvilken grad teateret vil søke trygghet og sette opp kjente produksjoner for rimelig kjøpesterke publikumsgrupper eller om det vil satse på uetablerte dramatikere, utradisjonelle formater og «smale» prosjekter.

Grad av kunstnerisk frihet: Handler om i hvilken grad teateret står fritt til å skape kunsten.

Definisjonene over er betydelig avgrenset. Begrepene inneholder mange flere nyanser enn de vi har utdypet her.

Tre av de strukturelle variablene er det spesielt ønskelig at utredningen gir svar på:
- organisasjonsform
- eier- og styringsstruktur
- finansieringsstruktur
Disse variablene vil bli utdypet og diskutert til slutt i utredningen.

Analyse basert på teatermodellen

Hvilket økonomisk handlingsrom har Teater i Glåmdal i dag og framover?

Det økonomiske handlingsrommet

Budsjettet for Teater i Glåmdal var i 2025 på litt i overkant av 2.1 millioner. Tilskuddet fra fylkeskommunen var på 1 550 000 kroner. Tilskuddet fra de sju eierkommunene er regnskapsført med ca. 220 000 kroner. Kongsvinger kommune bidro med 75 000 kroner, Sør-Odal: 34 000,-, Åsnes: 30 000,-, Eidskog: 25 000,-, Nord-Odal: 20.000,- Grue: 19 000,- og Våler: 15 000,-. Kommunene betalte det opprinnelige beløpet på tre kroner per innbygger justert med konsumprisindeksen (KPI), som da tilsvarte 4.16 kroner. (Kilde: Regnskap, Kongsvinger kommune).

Vertkommunen for teateret, Kongsvinger, fakturerer de øvrige seks kommunene forskuddsvis etter avtale. I 2023 ble det fakturert om lag 220.000 kroner samlet til de sju kommunene. I 2024 var beløpet over 470 000 kroner. Da hadde alle kommunene med unntak av Nord-Odal og Grue, økt tilskuddet til 10 kroner per innbygger. Fakturagrunnlaget i 2025 var redusert til litt i underkant av 400 000 kroner. Da var det bare Kongsvinger og Sør-Odal som fortsatte med 10 kroner per innbygger.

Øvrige inntekter til teateret er fra billettsalg, om lag 120 000 kroner, og overføringer fra private, 65 000 kroner. Regnskapstallene for 2025 viser også et avvik på 1 462 157 kroner. Det har ikke ligget innenfor utredningens mandat og rammer å gå nærmere inn i årsakene til avviket.
For 2026 er tilskuddet fra Innlandet fylkeskommune på 1 600 000 kroner. For 2026 ligger det an til at det utelukkende er Kongsvinger kommune som fortsetter med 10 kroner per innbygger som nøkkel for tilskuddet.

Oppsummert:

Teater i Glåmdal har et årlig grunntilskudd fra Innlandet fylkeskommune og eierkommunene på rundt to millioner kroner. Tilskuddet forutsetter at fylkeskommunen innvilger søknaden og at eierkommunene bevilger enten 3 eller 10 kroner per innbygger (justert etter KPI).

Regional forankring

Regional forankring er et avgjørende krav for tilskuddet fra Innlandet fylkeskommune. Hva som i praksis må til for å oppfylle dette kravet, er noe mer usikkert.
Vi ser først på om de overordnede planene for fylkeskommunen gir en form for forankring for Teater i Glåmdal.

Kulturstrategien
Kulturstrategi for Innlandet fylkeskommune gjelder for 2022 til 2026 (31). Målene i kulturstrategien gir ingen direkte føringer for at akkurat Teater i Glåmdal skal opprettholdes, men inneholder en rekke mål som forsvarer å støtte teatret.

Målet i kulturstrategien om at:

> *«Kulturaktører har gode forhold for å kunne bo og arbeid i Innlandet»*
>
> Kulturstrategien for Innlandet fylkeskommune (2022 - 2026)

Dette forsvarer støtte til en region der pengene går til å lønne daglig leder og innleie av skuespillere, musikere og andre kulturaktører fra regionen. Det forsvarer også at regionen benytter profesjonelle kunstnere som er født og oppvokst i regionen, som har flyttet ut, til konkrete oppdrag.

Innen fagområdet kunst og kultur er det et delmål at:

> «*Profesjonelt kunst- og kulturliv opplever Innlandet som en attraktiv region for sitt virke*».
>
> Kulturstrategien for Innlandet

Dette kan i praksis bety at profesjonelle både jobber og bor i regionen eller at de jobber i regionen, men bor andre steder. Strategiene for å nå målet er å bidra til å styrke og videreutvikle ulike institusjoner og organisasjoner innen kulturfeltet, og å legge til rette for at kunstnere og kulturarbeidere skal kunne bo, arbeide og formidle sin kunst i hele Innlandet.

Strategien gir ryggdekning for å støtte Teater i Glåmdal, men det ligger ingen automatikk i at overordnede mål tilsier at konkret pengestøtte blir ført videre.
Kulturstrategien gjelder til og med 2026, men «(31)» gir et signal om at den gjelder videre inntil den er revidert. Det er de årlige anbefalingene og innstillingene på søknader som skjer fra Seksjon for kunst og kultur, og de endelige vedtakene i politiske organer, som er avgjørende for tildelingen av 1,6 millioner kroner til Teater i Glåmdal. Det skjer mye på kulturfeltet i Innlandet. Ifølge seniorrådgiver Jørn Øversveen i Seksjon for kunst og kultur, mottar fylkeskommunen mange sterke søknader. Prioriteringene må gjøres. Rapporten «Ti nye år med suksess krever betydelig satsing» i 2021 ble utløst av at Kulturavdelingen ønsket en gjennomgang av støtteordningene. Gjennomgangen førte ikke til endringer som berørte tilskuddet til Teater i Glåmdal.

Per i dag har teateret og kulturen i regionen tett og god oppfølging fra Seksjon for kunst og kultur. Endringer i administrativ eller politisk ledelses sammensetning, vil og kan komme, og vi kan ikke utelukke at slike endringer også vil påvirke Teater i Glåmdal.

Det pågår interne prosesser i fylkeskommunen for å vurdere om noen tilskuddsordninger skal gjøres mer langsiktige, slik at disse virksomhetene/institusjonene får bedre forutsigbarhet. Dette vil klart slå heldig ut for de som er med, men trolig være uheldig for de som ikke blir en del av ordningen.

Hva vil regionen selv?

Kongsvinger kommune er ut fra våre undersøkelser, den eneste av eierne som har lagt inn Teater i Glåmdal i sine langsiktige og skriftlige planer for kultur. Søk i hver enkelt av kommunenes hjemmesider viser få eller ingen treff på Teater i Glåmdal. Dette kan handle om at dokumenter ikke er lagt ut eller at søkemotorene ikke er treffsikre nok på søkeordene, så vi er varsomme med å legge for stor vekt på dette.

I samtalen med eierkommunene kom det fram at:

- Det kommunale rådet (sikkert) ble startet med gode intensjoner, men at det har fungert dårlig de siste årene
- Oppmøtet fra kommunene har tidvis vært dårlig
- Nedbemanning (også) på kulturfeltet i den enkelte kommune trolig har bidratt til svakere eierskap

Også i Kongsvinger-regionen (og Våler) er det krevende økonomiske tider. Eidskog, Grue og Åsnes er innmeldt i registeret om betinget godkjenning og kontroll (ROBEK). Svært mange kommuner opplever at innsparinger og omstillinger er nødvendig år etter år. I rapporten om Teater i Glåmdal fra 2021 ble det foreslått å øke tilskuddet per kommune til 25 kroner. Etter rapporten ble det søkt om å øke til ti kroner, og noen kommuner har fulgt opp dette. De som sa nei, la først og fremst økonomien til grunn for avslaget. Samarbeidsavtalen (vedlegg 3) med Teater i Glåmdal klargjør at kommunene har to års oppsigelsesfrist. Per nå har ingen av kommunedirektørene i noen av de sju kommunene sagt opp eller ytret ønske om å si opp avtalen.

Teater i Fjellregionen, som fylkeskommunen støtter på lik linje med Teater i Glåmdal, står ifølge daglig leder Ingvild Jenssen, ovenfor en krevende økonomisk situasjon. Tilskuddet fra fylkeskommunen er ikke justert for lønns- og prisvekst. Bidraget fra kommunene er forholdsvis lavt, ettersom befolkningsgrunnlaget er lavere enn i Kongsvingerregionen. Teateret har også gjort en jobb med å få økt tilskuddet fra kommunene, og har lyktes i å øke nivået fra dagens åtte kroner per innbygger til 12 kroner per innbygger for 2027.

> *«Om det vil være mulig å øke kroner per innbygger noe særlig mer i framtiden er jeg usikker på med tanke på den krevende økonomiske situasjonen i mange av kommunene i Nord-Østerdalen».*

Daglig leder Ingvild Jenssen i Teater i Fjellregionen

Oppsummert:

Det økonomiske grunnlaget for å drive Teater i Glåmdal er sårbart. Tilskuddene fra både fylkeskommunen og eierkommunene forutsetter faglig og politisk vilje til å opprettholde teateret som et regionalt teater.

De strukturelle variablene

De strukturelle variablene er i stor grad påvirket av det økonomiske grunnlaget. Når vi belyser grad av profesjonalitet, produktivitet og det vi betegner som «stedlighet», er dette å anse som strategiske valg som vil påvirke virksomheten til teateret.

Grad av profesjonalitet

Teater i Glåmdal har i 14 av 16 år hatt en ansatt og en deltidsansatt.
Daglig leder, Øivind Roos, er nylig avgått som pensjonist. Han er utdannet innen musikkvitenskap og med slagverk som hovedinstrument. Han er musiker, komponist, arrangør, tekstforfatter – og etter hvert også veldig mye annet som trengs for å få i stand en scenisk produksjon. Roos var musikalsk ansvarlig i Hedmark Teater før han tiltrådte jobben som daglig leder i teateret.

Åse Lukerstuen ble ansatt i 20 prosent stilling som produksjonsmedarbeider og rådgiver i 2011 og gikk av med pensjon i 2024.

Teatret har benyttet lokale krefter, både profesjonelle, semi-profesjonelle (som får betalt, men lever hovedsakelig av andre inntekter) og amatører. Graden av betydning for de profesjonelle avhenger av omfanget av oppdrag, men enkelte har, etter det vi forstår, hatt mange oppdrag og dermed en vesentlig del av inntekten fra Teater i Glåmdal. Andre har hatt mer sporadiske oppdrag, men oppgir at teateret har hatt betydning for dem med hensyn til både økonomi og karriere. I 2021 intervjuet vi enda flere og fikk inntrykk av teateret som en næringsstasjon for scenekunstmiljøet i regionen.

Profesjonell ledelse koster. Med lønn og andre kostnader (merverdi, pensjoner og forsikringer) innebærer en lederstilling en årlig kostnad på mer enn en million kroner. Med for eksempel to reduserte stillinger (60/40), anslår vi grovt at totalkostnaden vil ligge mellom 1 til 1,1 millioner kroner. Poenget er at jo mer som går til lønn, desto mindre er det igjen til kjøp av tjenester fra andre skuespillere, scenografer, manusforfattere, regissører, musikere og så videre.

De vi har intervjuet ønsker en profesjonell ledelse med teaterfaglig kompetanse for den framtidige lederen/ledelsen i Teater i Glåmdal. Profesjonell teaterledelse anses å ha betydning for kvalitet, samarbeidet med andre og for fremme interessen og kunnskapen

om scenekunst.

Grad av profesjonalitet handler også om manus, regi, instruksjon, scenografi, kostymer, lyd, lys, musikk og dans, og også andre sider ved teateret, som administrativ ledelse, salg/markedsføring, transport og lager. De vi har snakket med vil gjerne ha profesjonalitet på flere områder, men når vi ber respondentene om å prioritere innen strenge økonomiske rammer, setter de teaterledelsen først.

Flere uttrykker at det er behov for to stillinger. En enkelt person kan være sårbart ved at vedkommende får ekstremt mange roller, oppgaver og få eller ingen å sparre med om kunstneriske eller administrative spørsmål.

Personavhengigheten er noe av det vi også belyste i rapporten om Teater i Glåmdal i 2021.

> *Teatersjef Øivind Roos og Teater i Glåmdal omtales av noen som to sider av samme sak. Noen mener at Roos er synonymt med teatret.*
>
> Larsen, 2021, «*Ti nye år med suksess krever betydelig satsing*»

En liten institusjon som Teater i Glåmdal, er og vil naturlig nok være, veldig personavhengig. Ansattes kompetanse og nettverk vil i stor grad påvirke resultatene. En stilling delt på to personer kan redusere sårbarheten, men kan samtidig svekke daglig ledelse og tilstedeværelse i strategiske relasjoner.

Ved større teatre er det vanlig med todelt ledelse: En som «finner på» og en som «passer på». Teatersjefen jobber med det kunstneriske, mens direktøren tar seg av alt det andre. Da er også budsjettene vesentlig større. Poenget er at det også i en liten organisasjon vil være viktig å kombinere det kunstneriske med administrative oppgaver som for eksempel økonomisk styring, noe som ofte er en krevende balanse.
Teater i Fjellregionen har to ansatte i 100 prosent stillinger: En daglig leder og instruktør og en medarbeider og instruktør. Teknisk og scenografisk kompetanse leies inn ved behov.

Oppsummert:

Høy grad av profesjonalitet anses som viktig. Dilemmaet er at med årlige budsjetter på om lag to millioner kroner vil en eller to hele stillinger redusere mulighetene for kjøp av eksterne tjenester, innleie og andre aktivitetsavhengige kostnader.

Grad av produktivitet

Produktivitet henger sammen med økonomien i organisasjonen.
Teater i Fjellregionen og Teater i Glåmdal har samme historiske opprinnelse og like årlige tilskudd fra fylkeskommunen. Vi har sett nærmere på årsrapportene og regnskapene for 2025 fra begge teatrene.

Årsrapporten for Teater i Glåmdal i 2025 viser at teateret hadde tolv produksjoner. To av disse var egenproduksjoner, Steinen Blømer og Tusser og troll med Werenskiold. Øvrige ti produksjoner var i samarbeid med andre, som Teater TEFT, De små Scener og Grue kulturskole for å nevne noen. Antall forestillinger var i overkant av 40 og totale antall publikummere var 4298. Oversikten over de som ble engasjert (leid inn) av teateret viser 26 enkeltpersoner og en skysstasjon.

Årsrapporten fra Teater i Fjellregionen viser at det i 2025 hadde tretten produksjoner og prosjekter. Av disse var sju for barn og fire for ungdom. Egne prosjekter er to regionale ungdomsteatertilbud, Teater Ung (samlingsbasert med workshop) og Teater Ung+ (ukentlige øvinger og produksjon), musikalkurset for ungdom: Legally Blonde Jr og jubileumsforestillingen: Teater i fjellregionen i 15 år. Øvrige prosjekter er i samarbeid med blant andre kommunale kulturskoler, skolefritidsordninger og teaterlag. Antallet forestillinger framgår ikke med klare tall av årsrapporten.

Regnskapet for 2025 for Teater i Glåmdal viser at posten «kjøp av tjenester fra andre private» lå på drøyt 1.5 millioner kroner. Den andre store posten er «andre tjenester/konsulenttjenester», som utgjorde nær 400 000 kroner. I sum ser det ut til at om lag 1,9 millioner kroner er brukt på å engasjere eksterne krefter. Ut fra listen over engasjerte (Kilde: Årsrapporten 2025) ser vi at innkjøpene blant annet har gått til skuespillere, regissører, musikere, dansere, scenografer og kostymeansvarlig. Billettinntekter i 2025 var på drøyt 120 000 kroner. Eneste fast ansatte i 2025 var daglig leder.

Regnskapet for 2025 for Teater i Fjellregionen viser at postene ekstrahjelp, engasjementer og honorarer beløper seg til litt i overkant av 110 000 kroner. Billettinntekter er ført opp med drøyt 12 000 kroner. Det reelle tallet for billettinntekter er om lag 80 000 kroner, men grunnet intern fakturering for tekniske tjenester i Tynset kulturhus (som også ligger under teatrets vertskommune, Tynset), vises tallet slik. Teateret hadde to fast ansatte, to i fem prosent stilling og en person på timebasis.

Tallene peker mot to ulike måter å organisere den kunstneriske virksomheten på. Teater i Glåmdal har en modell der en liten fast administrasjon suppleres med omfattende innkjøp av kunstneriske og produksjonsrelaterte tjenester. Teater i Fjellregionen har

flere ansatte og synes i større grad å ha knyttet deler av virksomheten til egen bemanning, samtidig som teatret samarbeider med lokale og regionale aktører. Regnskapspostene er ikke direkte sammenlignbare. Flere av postene, som innkjøpte tjenester og andre produksjonskostnader, er ført forskjellig i de to regnskapene.

Poenget med sammenligningen er ikke å konkludere med at det ene teatret er mer produktivt enn det andre, men å synliggjøre et sentralt strategisk spørsmål for Teater i Glåmdal: Hvilken kombinasjon av fast bemanning, eksterne kunstneriske ressurser og samarbeid gir størst aktivitet og regional verdi innenfor de tilgjengelige økonomiske rammene?

Merinntekter
Merinntekter kan blant annet være tilskudd fra (andre) offentlige og private instanser, som for eksempel Kulturdirektoratet, Kulturrådet, Innlandets regionale kulturfond, sparebankstiftelser, banker og lokale fond.

Regnskapet for 2025 fra Teater i Glåmdal viser en merinntekt på 65 000 kroner fra private aktører. Offentlige aktører er begrenset til fylkeskommunene og eierkommunene.

Regnskapet for 2025 fra Teater i Fjellregionen viser om lag 190 000 kroner i det vi kan betegne som variable merinntekter, altså inntekter i tillegg til grunntilskuddene fra fylkeskommunen og eierkommunene. Merinntektene var støtte fra staten øremerket Erasmus-prosjekt (i underkant av 90 000 kroner) og salg av avgiftsfrie varer og tjenester på ca. 100 000 kroner. Disse inntektene er en kombinasjon av leie av teatrets kompetanse inn i samarbeidsproduksjoner og kontingentinntekter på teatrets faste tilbud for barn og unge.

Ekstern finansiering
Flere av de vi har intervjuet mener et framtidig Teater i Glåmdal må ha god kompetanse på å søke om penger til konkrete produksjoner, prosjekter og oppsettinger. Dette kan utløse store prosjekttilskudd utover grunntilskuddene.

De som gir støtte har ulike kriterier for hvem som kan søke, hva det kan søkes om, hvor mye støtte som gis, hvilke grupper som må være involvert, beløpets størrelse og om støtten gis før eller etter at produksjonen er gjennomført (for eksempel støtte som ikke gis hvis produksjonen går med overskudd).

Et teater som er et vertskommunesamarbeid, IKS eller AS har begrenset med muligheter for å søke støtte. Det er nødvendig å ha oversikt over hvilke organisasjoner og aktører man bør samarbeide med for å være kvalifisert for de ulike støtteordningene. Et slikt dynamisk og sporadisk samarbeid, kan bidra til å finansiere konkrete prosjekter. Men

det tar også tid å søke penger, noe som forutsetter at teateret har og velger å bruke egne ressurser til dette formålet.

For en daglig leder som allerede har for mange oppgaver, vil det alltid være et spørsmål om hva tiden skal brukes til og hvilken kompetanse man har og hvordan man bruker den.

Oppsummert:

Grad av produktivitet henger sammen med det økonomiske handlingsrommet som grunntilskuddet gir. I jubileumsåret 2025 hadde Teater i Glåmdal et høyt antall forestillinger, men også et historisk stort merforbruk.

Grad av stedlighet

Teater i Glåmdal har ikke et eget fysisk teater, verken lokaler eller bygg. Teatersjefen har hatt sitt kontor sammen med kulturetaten i Kongsvinger kommune.
Teateret har i disse 16 årene spilt på nærmere 60 spillesteder i de sju kommunene: Samfunnshus, bygdetun, kroer, kafeer, telt, museer, festning, skoler, barnehager og kulturhus. Teateret har lagt stor vekt på å utvikle regionale produksjoner som spilles i en eller flere av eierkommunene, dels gjennom faste oppsettinger på lokale steder eller på turneer med ulike, egnede spillesteder.

Turneer kan koste mye hvis det er en teatertrupp med kulisser, kostymer og musikere som skal ut på landeveien. Det er mye arbeid med å rigge opp og ned utstyr, først for øvinger og etter hvert for hver forestilling. Med få ansatte blir det mange oppgaver på få. I samtalen med det kommunale rådet kom det fram at graden av turne ikke behøver være like ambisiøs som den har vært. Et forslag er en fast, årlig forestilling/produksjon i skolene i eierkommunene i samarbeid med Den kulturelle skolesekken (DKS). Et teaterbesøk kan kombineres med noen timer årlig opplæring for elever på for eksempel ungdomsskoletrinnene.

Mange av kulturaktørene fremmer tanken om å bruke Kongsvinger noe mer som spillested fordi det gir større publikumsgrunnlag og bedre tilgjengelighet for publikum. Bruk av scene og spillested er kunstneriske valg som må henge sammen med temaene for produksjonene. Manus som er skrevet med utgangspunkt i lokale kunstnere og steder, vil det fortsatt være naturlig å produsere der geografien tilsier at det bør gjøres. Noe mer aktivitet i Kongsvinger kan fint kombineres med teater i de øvrige seks kommunene.

Regionalt kulturhusprosjekt

Rapporten Kulturhuset Hvelvet som Martin Høgberget la fram i september 2026, belyser hvilken betydning et eget kulturhus vil kunne ha for kulturlivet i regionen. Aktørene er mange og behovene er ulike, men fellestrekkene er også mange. Teater i Glåmdal er nevnt flere steder i rapporten, blant annet som en aktør som har bidratt med utstyr og kompetanse. Teateret er også omtalt i masterplanen som en mulig framtidig samarbeidspartner på veien videre til en mer formalisert driftsorganisasjon for et kulturhus:

> *Et naturlig første steg er derfor å samle folk som kan tenke seg å ta arbeidet videre. Kongsvinger kommune, Teater i Glåmdal og Eventyrfestningen er aktuelle å invitere inn, sammen med initiativtakerne og andre interesserte kulturaktører.*

Arbeidet med Kulturhuset Hvelvet er støttet av Kongsvinger kommune og Innlandet fylkeskommune. I tillegg til å være et viktig arbeid for regionen, er det et eksempel på hvordan allianser av lokaler kulturaktører klarer å utløse penger fra eksterne bidragsytere til utviklingsformål.

Oppsummering strukturelle variabler

Høy grad av profesjonalitet anses som viktig for et framtidig Teater i Glåmdal. De årlige budsjettene på om lag to millioner kroner kan gi rom for en eller to hele stillinger, men dette reduserer tilsvarende mulighetene for kjøp, leie og andre kostnader forbundet med aktiviteter. I jubileumsåret 2025 kjøpte Teater i Glåmdal tjenester for 1,9 millioner kroner. Resultatet var et høyt antall forestillinger, altså høy grad av produktivitet, men også en budsjettsprekk på over 1,4 millioner kroner. Teater i Glåmdal har ikke et eget teaterhus. Mye av teaterets aktivitet foregår rundt om i eierkommunene. Turnevirksomheten er viktig for regional synlighet og identitet, men kostnadene er forholdsvis store selv når mye av arbeidet er «dugnadsbasert». Kulturaktører og kommunalt ansatte tar til orde for færre turneer og mer aktivitet i Kongsvinger.

De strategiske og kunstneriske valgene

De strategiske og kunstneriske valgene påvirkes også av økonomien, men henger i større grad sammen med strategiske valg som tas av eier, styret og teateret. Er det strategisk mulig å drive et teater med svakt økonomisk handlingsrom, med god publikumsappell og kvalitet, uten å ta for høy risiko?

Grad av publikumsappell

Teater i Glåmdal har hatt følgende besøkstall de siste årene:

År	Publikummere
2025:	4298
2024:	2706
2023:	3937
2022:	3230

Tallene viser variasjon fra år til år, med det høyeste besøkstallet i perioden i 2025. Besøkstallene må ses i sammenheng med hvilke produksjoner som ble gjennomført, og hvor mange forestillinger teatret tilbød det enkelte året.

Grunnfinansieringen legger rammer for aktivitetsnivået og dermed også for hvor mange publikummere teatret har mulighet til å nå. Etter rapporten om Teater i Glåmdal i 2021 ble det arbeidet for å øke de kommunale tilskuddene til ti kroner per innbygger. Rapporten foreslo 25 kroner. Som tidligere vist i utredningen førte arbeidet i begrenset grad fram. Dette illustrerer hvordan finansieringen kan sette grenser for teatrets muligheter til å utvikle produksjoner og bygge et større publikum over tid.

Høsten 2026 har *Syngespillet om skjeftebua* på Kjellmyra i Åsnes trukket fulle hus ved flere anledninger. Endelige besøkstall foreligger ikke når denne utredningen skrives. En annen større produksjon, *Skogsus og Elvebrus 2*, hadde i gjennomsnitt 53 publikummere per forestilling gjennom sju forestillinger i de sju eierkommunene. Teater i Glåmdal omtaler dette som et godt besøk på sin hjemmeside. Eksemplene viser at publikumsoppslutningen kan variere mellom produksjoner, og at lokale historier og regionale arenaer kan være viktige utgangspunkt for å nå publikum.

Årsrapporten fra Teater i Fjellregionen oppgir ikke samlede publikumstall. Heller ikke billettinntektene gir et tilstrekkelig grunnlag for å vurdere publikumsoppslutningen. Inntektene påvirkes blant annet av om forestillingene er et samarbeidsprosjekt (hvor samarbeidsaktør som regel beholder billettinntektene selv), om forestillingen er gratis eller finansiert gjennom kommunale avtaler/sponsing, og fribilletter til relevante aktører. Mangelen på sammenlignbare tall begrenser derfor muligheten for å vurdere forskjeller i publikumsappell mellom de to teatrene.

Flere respondenter framhever familier som en viktig, kanskje avgjørende, målgruppe for et framtidig Teater i Glåmdal. Eksempler som Oberst Krebs på Kongsvinger festning og Kaptein Sabeltann i Kristiansand viser at familieforestillinger kan samle et stort publikum. Eventyrfestningen har hatt om lag 11 000 besøkende de siste fem årene, mens Kaptein Sabeltann satte besøksrekord sommeren 2026 med 69 000 besøkende. Eksemplene illustrerer potensialet i familieorienterte produksjoner, men kan ikke uten videre overføres til Teater i Glåmdal. Produksjonenes omfang, markedsføring, spillesteder og øvrige økonomiske forutsetninger kan være svært forskjellige.

En større produksjon med høy publikumsoppslutning kan gi grunnlag for bedre økonomisk balanse eller overskudd. Det forutsetter imidlertid at inntektene står i forhold til kostnadene, og at teatret har kontroll på blant annet produksjonsutgifter, markedsføring, billettpriser og kapasitet. Utredningen har ikke hatt tilgang til regnskapstall på aktivitetsnivå for Teater i Glåmdal, Teater i Fjellregionen eller sammenlignbare teatre. Det er derfor ikke mulig å fastslå hvilke produksjoner som har vært mest lønnsomme, eller hvor stort publikum som kreves for å oppnå økonomisk balanse.

Samlet peker materialet mot at publikumsutvikling bør være en sentral del av den framtidige strategien for Teater i Glåmdal. Det innebærer både å utvikle produksjoner med potensial til å trekke et større publikum og å etablere bedre systemer for å dokumentere besøkstall, målgrupper, publikumsutvikling og økonomiske resultater. En slik dokumentasjon vil gi et bedre grunnlag for å vurdere hvilke produksjonsformer og samarbeid som kan styrke teatrets regionale betydning og økonomiske bærekraft.

Grad av kvalitet

Kvalitet i teaterproduksjoner kan være avhengig av tilgang på ressurser, kompetanse og erfaring. Profesjonalitet i de ulike leddene av en produksjon kan bidra til å heve kvaliteten, men vil som regel også medføre økte kostnader. Samtidig kan kreativitet, lokalkunnskap, engasjement og evnen til å utnytte tilgjengelige ressurser, bidra til gode kunstneriske resultater uten at alle funksjoner ivaretas av profesjonelle aktører.

Kvalitet er dessuten ikke et entydig eller fullt ut objektivt begrep. Vurderingen vil påvirkes av publikums forventninger, kunstneriske ambisjoner og lokale og regionale forutsetninger. Utredningen har ikke tilgang til uavhengige faglige vurderinger eller andre systematiske kilder som gir grunnlag for å konkludere om den kunstneriske kvaliteten på Teater i Glåmdals virksomhet gjennom de seksten årene. Vurderingene i dette avsnittet bygger derfor på innspill fra respondentene og refleksjoner rundt organisering og ressursbruk, ikke på en dokumentert måling av kvalitet.

Flere av respondentene understreker betydningen av at et framtidig Teater i Glåmdal opprettholder en jevnt god kvalitet. Kvaliteten på produksjonene kan bidra til å bygge omdømme og tillit hos publikum, samarbeidspartnere og finansierende aktører. Samtidig framheves det at profesjonalitet og kvalitet ikke er sammenfallende størrelser. For et regionalt teater er det også viktig at produksjonene oppleves som relevante for publikum og tar utgangspunkt i regionens historier, mennesker og særpreg.

En mulig strategi er å konsentrere profesjonelle ressurser om de funksjonene som har særlig stor betydning for det kunstneriske resultatet. Manusarbeid, musikk, regi, lyd og

lys er eksempler på områder der profesjonell kompetanse kan gi betydelig kunstnerisk uttelling, samtidig som lokale utøvere, frivillige miljøer og andre samarbeidspartnere bidrar med egne ressurser og kompetanser. Arbeidsformen benyttes av Eventyrfestningen, Elverum Barnemusikkteater og andre produksjonsmiljøer.

Modellen innebærer likevel ingen garanti for kvalitet eller lave kostnader. Valget av profesjonelle fagfunksjoner må tilpasses den enkelte produksjon, og omfanget av profesjonell medvirkning vil påvirke både kostnadsnivå og kunstnerisk handlingsrom.

For Teater i Glåmdal er det et strategisk spørsmål hvordan teatret kan sikre et stabilt kvalitetsnivå og samtidig bruke begrensede ressurser målrettet. Dette handler ikke bare om hvor mye profesjonalitet organisasjonen skal kjøpe inn, men om hvilken kompetanse den bør ha tilgang til i eget hus, hvilken den bør hente inn eksternt, og hvordan samarbeidet mellom profesjonelle og lokale krefter kan utvikles best mulig. Målet bør være en organisering som ivaretar både kunstnerisk kvalitet, regional relevans og økonomisk bærekraft.

Grad av risikovilje

Et begrenset økonomisk handlingsrom kan tilsi at Teater i Glåmdal bør velge produksjonsformer med forutsigbare kostnader og begrenset økonomisk risiko. Samtidig kan en ensidig vektlegging av økonomisk trygghet begrense muligheten til å utvikle nye produksjoner, prøve ut kunstneriske ideer og nå nye publikumsgrupper.

Kommersielt potensial er én mulig faktor i vurderingen av økonomisk risiko, men kommersiell drift innebærer ikke nødvendigvis lavere risiko. Større publikumsrettede produksjoner kan gi betydelige inntekter, men vil også kunne kreve større investeringer og medføre større tap dersom publikumsoppslutningen blir lavere enn forventet. Samarbeid, forhåndssalg, ekstern finansiering og trinnvis utvikling av produksjoner kan bidra til å begrense risikoen.

Risikoviljen må derfor vurderes i sammenheng med økonomisk handlingsrom, produksjonsform og kunstneriske ambisjoner. Det handler både om hvor stor økonomisk risiko teatret kan bære, og om hvilken risiko det er nødvendig å ta for å utvikle virksomheten og oppfylle det regionale oppdraget.

De strukturelle forutsetningene for å håndtere risiko, blant annet organisasjonsform, eierskap og ledelse, behandler utredningen under organisering og styring.

Grad av kunstnerisk frihet

Verken mandatet eller samarbeidsavtalen for Teater i Glåmdal sier noe om den kunstneriske friheten til teateret. Inntrykket er at teateret har hatt høy grad av frihet, men innen stramme økonomiske rammer. Høy grad av kunstnerisk frihet kombinert med lite penger, gir i realiteten lite frihet. I praksis må teateret innfri forventninger fra eiere og publikum, noe som øker risikoen for et trygt, forutsigbart og kommersielt framtidig teater.

Kunstnerisk råd ble opprettet i 2024 for at teatersjefen skulle ha et rådgivende organ i kunstneriske spørsmål. I samtaler med de fleste av medlemmene i rådet kommer det fram at de synes det er uklart hva som er formålet med rådet og at det ikke har vært noen tydelig plan for arbeidet. Potensialet er betydelig for å bruke rådet mer aktivt til å legge langsiktige strategier og årlige planer for det kunstneriske arbeidet.

Oppsummering strategiske og kunstneriske variabler

Teater i Glåmdal har hatt mye av aktivitetene i de sju eierkommunene. Teateret har vært trofast mot de opprinnelige målene om å bidra til økt interesse for og kunnskap om scenekunst og å være en teaterfaglig kompetanse i samarbeidsproduksjoner for Kongsvinger-regionen og Våler. I utredningsarbeidet har vi fanget opp signaler fra både kommuner og sceneaktører om at Teater i Glåmdal bør legge opp til et noe høyere aktivitetsnivå i regionhovedstaden, Kongsvinger. Dette begrunnes både med publikumsgrunnlag og reiseavstander, men også økonomisk. Noe mer sentral aktivitet for enda flere, er en mulig strategisk dreining for teateret som kan balanseres opp mot tilstedeværelse i hele regionen. Spørsmålene om kvalitet, risiko og kunstnerisk frihet må inngå i en helhetlig strategisk vurdering.

Oppsummering av analysen

Analysen viser at Teater i Glåmdal har etablert en regional posisjon gjennom samarbeid med lokale kulturaktører, bruk av profesjonelle og semi-profesjonelle krefter og produksjoner med utgangspunkt i regionens steder, historier og kulturmiljøer. Teateret har bidratt til scenekunstaktivitet i alle de sju eierkommunene og har over tid kombinert egne produksjoner med samarbeid med andre aktører. Dette gir et godt utgangspunkt for å videreutvikle den regionale rollen til teateret.

Gjennomgangen viser at det økonomiske fundamentet er sårbart. Grunntilskuddene fra fylkeskommunen og de sju eierkommunene utgjør hoveddelen av finansieringen. Videre drift forutsetter at både fylkeskommunen og kommunene fortsatt prioriterer Teater i Glåmdal. Kommunenes bidrag har variert, og det er ikke gitt at tilskuddsnivået blir opprettholdt.

Det økonomiske handlingsrommet setter grenser for hvordan teateret skal bli organisert og drevet. En profesjonell ledelse blir vurdert som viktig for kunstnerisk kvalitet, samarbeid og utvikling av lokale scenekunstmiljøer. Med et årlig grunntilskudd på rundt to millioner kroner vil én eller to faste stillinger binde opp en vesentlig del av ressursene.

Regnskapet for 2025 viser at teateret hadde høy aktivitet, med tolv produksjoner og over 40 forestillinger, men året endte med et betydelig merforbruk. Omfanget på aktiviteter og produksjoner må vurderes opp mot økonomisk bærekraft, publikumsoppslutning, kunstnerisk kvalitet og hvilken regional verdi aktivitetene skaper. Ambisjonsnivået må hvert år tilpasses det økonomiske handlingsrommet og det personellet teateret har rammer for å ansette og leie inn.

Et viktig strategisk valg gjelder om aktiviteter skal spres utover i regionen eller om noe mer av aktiviteten skal legges til Kongsvinger. Teaterets virksomhet i alle de sju kommunene har gitt regional synlighet og bidratt til å knytte scenekunsten til lokale steder og historier. Samtidig medfører omfattende turnévirksomhet kostnader til transport, rigging, teknikk og personell. Innspillene til utredningen peker mot at noen flere produksjoner bør legges til Kongsvinger, der det er et større publikumsgrunnlag og kortere avstander. Dette kan gi bedre utnyttelse av små ressurser. En slik dreining behøver ikke å bety at den regionale profilen svekkes. Det avgjørende er om teateret fortsatt utvikler relevante produksjoner for hele regionen.

Det er også et handlingsrom mellom store, kostnadskrevende egenproduksjoner og mindre, enklere aktiviteter. En tydeligere produksjonsportefølje kan kombinere noen få større satsinger med samarbeidsprosjekter, turnéproduksjoner og aktiviteter rettet mot for eksempel barn og unge. Familieforestillinger trekkes fram i intervjuene som en mulig viktig publikumsstrategi, samtidig som lokale historier og særpreg kan fortsette å gi teateret en identitet som skiller det fra andre tilbud. Det er likevel ingen automatikk i at høyere publikumsappell gir økonomisk overskudd. Produksjonskostnader, billettpriser, kapasitet og faktisk etterspørsel vil variere og må bli vurdert for hver enkelt større satsing.

Kvalitet og profesjonalitet er ikke bare et spørsmål om flest mulig ansatte eller størst mulig produksjonsapparat. Med begrensede ressurser blir det viktig å bruke profesjonell kompetanse der den har størst betydning for sluttresultatet, for eksempel innen manus, musikk, regi og teknisk gjennomføring. En slik prioritering kan gi rom for gode produksjoner uten at alle funksjoner må være fast ansatt. Samtidig krever dette at teateret har tilstrekkelig administrativ kapasitet til å utvikle prosjekter, koordinere samarbeid og styre økonomien.

Flere inntekter kan gi større kunstnerisk og økonomisk handlingsrom. Samarbeid med ikke-kommunale kulturaktører kan åpne for støtte og nye produksjoner fra flere statlige,

fylkeskommunale og private kilder. Slike muligheter finnes, men de krever tid, kompetanse og tilgang til relevante samarbeidspartnere. Eksterne prosjektmidler bør være et supplement til en bærekraftig grunnfinansiering.

Teaterets kunstneriske frihet henger tett sammen med disse økonomiske og organisatoriske forholdene. Dagens økonomiske handlingsrom gir begrenset kunstnerisk frihet. Et tydelig mandat, en langsiktig kunstnerisk plan og et aktivt kunstnerisk råd, kan bidra til å gjøre prioriteringene mer bevisste og forankrede. Det bør være mulig å kombinere publikumsrettede produksjoner med rom for lokale initiativ, nye uttrykk og kunstnerisk risiko.

Oppsummert:

Hovedutfordringen for et framtidig Teater i Glåmdal er å etablere en driftsmodell som kombinerer profesjonell ledelse, god kunstnerisk kvalitet og en tydelig regional profil med økonomisk kontroll og realistiske ambisjoner for aktivitetsnivået.

Organisering

Neste element i «teatermodellen» er organisasjonsform.
Teater i Glåmdal er i dag organisert som et vertskommunesamarbeid. Vi utdyper hva dette er og andre mulige alternative organisasjonsformer.

Vertskommunesamarbeid, §20-1:
De to regionteatrene: Teater i Fjellregionen og Teater i Glåmdal er organisert etter kommunelovens § 20-1. Vertskommunemodellen, som innebærer en plassering under en kommunes forvaltningsnivå med kommunedirektør og kommunestyre som ansvarlige, på lik linje med alle andre forvaltningsoppgaver. Vertskommunen fakturerer de andre deltakende kommunene etter avtale.

Alternative organisasjonsformer kan være:
1: Kommunalt oppgavefellesskap
2: IKS – interkommunalt samarbeid
3: AS – Aksjeselskap
4. Stiftelse.

Kommunalt oppgavefellesskap, *§ 19-1*.

To eller flere kommuner eller fylkeskommuner kan sammen opprette et kommunalt oppgavefellesskap for å løse felles oppgaver. Kommunestyrene og fylkestingene vedtar selv å opprette et oppgavefellesskap. Et oppgavefellesskap kan ikke gis myndighet til å treffe enkeltvedtak. Oppgavefellesskapet kan likevel gis myndighet til å treffe denne

typen vedtak om interne forhold i samarbeidet og til å forvalte tilskuddsordninger. Oppgavefellesskapets navn skal inneholde ordene kommunalt oppgavefellesskap eller forkortelsen KO. (Kilde: Kommuneloven)

Interkommunale selskap - IKS:
IKS har utelukkende offentlig eierskap. IKS er et eget rettssubjekt med organisasjonsnummer. IKS har eget styre. Eierstyring skjer gjennom representantskap. IKS benyttes ikke innenfor kultur i Innlandet, men er ikke uvanlig ellers i landet, f eks er Opera Rogaland et IKS.

Aksjeselskap – AS:
Aksjeselskap er eget rettssubjekt med organisasjonsnummer og drives av et styre med en daglig leder. Eierorganet er generalforsamling der eier har stemmer ut fra antallet aksjer. Aksjeselskap reguleres av aksjeloven og er den mest vanlige formen for selskapsorganiseringen. Innlandet fylkeskommune har to heleide kulturelle aksjeselskap i Teater Innlandet og Musikk i Innlandet og flere hvor fylkeskommunen er deleier, som Østnorsk Filmsenter og Filminvest.

Om stiftelser
Stiftelser har størst grad av selvstyring. De er eget rettssubjekt og har eget organisasjonsnummer. De ledes av et styre som også er stiftelsens høyeste organ. Stiftelser har ingen eiere og er derfor «selveid». All makt ligger hos styret. Stifternes oppgave er fullført når stiftelsesmøtet er avsluttet og stiftelseskapitalen er innbetalt. Vedtektene kan gi andre mer makt enn stiftelsesloven tilsier. Festspillene i Elverum er en stiftelse.

Vurdering av organisasjonsformer

For Teater i Glåmdal vil det være fordeler og ulemper med alle de fire selskapsformene som er beskrevet ovenfor. Tabellen (under) er hentet fra rapporten om Teater i Glåmdal fra 2021. Der så vi nærmere på fordeler og ulemper ved de tre organisasjonsformene som skiller seg mest fra vertskommunesamarbeid og et kommunalt oppgavefellesskap.

Selskapsform	Fordeler	Ulemper	Kommentar
Aksjeselskap Aksjeloven	Selvstendig rettssubjekt. Egnet til å skaffe finansielle inntekter til eier. Egne styringsdokumenter med mål, strategier og prioriteringer.	Formen var opprinnelig tiltenkt virksomheter med økonomiske formål, men er likevel benyttet av mange teatre. Det er fullt mulig å etablere et selskap med et samfunnsnyttig formål, der for eksempel ikke det tas ut eierutbytte.	Kommunene sikres styringsrett gjennom generalforsamlingen og har stor grad av eierstyring. AS-et sikrer at kommunene holdes på «armlengdes» avstand til den daglige driften.

	Ryddige roller mellom eier, styre og daglig ledelse. Ofte vurdert som en god organisasjonsform for å nå eiernes mål. Kan hente inn kompetanse til styret som genuint er opptatt av teater og f eks teatrets økonomiske suksess. Offentlige / kommunale budsjetter påføres ikke eventuelle tap. Økonomisk selvstyre.		
IKS Lov om interkommunale selskaper	Selvstendig rettssubjekt. Egnet til å skaffe finansielle inntekter til eier. Egne styringsdokumenter med mål, strategier og prioriteringer. Ryddige roller mellom eier, styre og daglig ledelse. Ofte vurdert som en god organisasjonsform for å nå eiernes mål. Offentlige / kommunale budsjetter påføres ikke eventuelle tap.	Utlukkende kommunene eller fylkeskommunen og andre IKS-er som kan inngå i selskapet.	Kommunene vedtar selskapsavtalen som vedtas av kommunestyrer eller representantskapet for IKS-et. Representantskapet er høyeste organ. Kommunene holdes på armlengdes avstand til den daglige driften.
Stiftelse Stiftelsesloven	Stifterne stiller med avtalt stiftelses-kapital og eventuelle driftstilskudd. Selskapet er har stor frihet fra stifterne og brukes ofte av institusjoner med kunstneriske mål.	Selskapet er sikret frihet fra sine stiftere. Stiftelsen må klare seg selv ved økonomiske eller andre utfordringer. Demokratisk underskudd vet at all makt er lagt til styret.	Avstanden til eierne kan sies å være både en fordel og ulempe.

	Stifterne kan velge styremedlemmer med overvekt av f eks teaterfaglig bakgrunn.	Mangler et overordnet eierorgan.	

Tabellen: Tre aktuelle alternative selskapsformer vurdert etter fordeler og ulemper i rapporten om Teater i Glåmdal fra 2021.

Diskusjon av organisasjonsform

I 2021 diskuterte utredningen ut fra hva som kunne være ideelt sett viktig og riktig for et ambisiøst Teater i Glåmdal. Det ble foreslått å endre organisasjonsform til et IKS eller et aksjeselskap. Sammen med et justert kronebeløp til 25 kroner per innbygger, skulle dette gi en reell satsing på teateret. Etter utredningen ble det ingen endringer i organisasjonsformen og bare mindre justeringer på tilskuddene fra noen av kommunene.

I denne utredningen tar vi innover oss at utviklingen **ikke** ble som foreslått, men også at kampen om de offentlige kronene, er blitt enda hardere. For fem år siden handlet det om å trekke et sårbart teater i en enda mer profesjonell retning. Nå handler mye om å sikre det grunntilskuddet som eksisterer i dag og bruke de få pengene teateret har, med best mulig effekt på en lang rekke strukturelle og kunstneriske faktorer.

Anbefalinger

Den helhetlige analysen i teatermodellen poengterer at strukturelle, strategiske og kunstneriske valg er sterkt avhengig av den økonomiske grunnfinansieringen og kravet om regional forankring. Anbefalingene legger til grunn at et framtidig Teater i Glåmdal har en økonomisk grunnfinansiering på dagens nivå, noe som altså får følger for alle spørsmålene som denne utredningen skal svare ut.

Organisasjon, eier- og styringsstruktur

Sårbarheten for Teater i Glåmdal er større enn før. Ved å endre enten organisering eller finansiering, øker risikoen for at Teater i Glåmdal vil bli en formell sak både i kommunale og fylkeskommunale organer. Eventuelle forslag til endringer må gjennom både administrativ og politisk behandling. Dette innebærer etter det vi forstår, en betydelig risiko. Vår anbefaling er å ikke endre verken organisasjonsform og økonomisk rammer per dags dato, men gjøre nødvendige forbedringer innen dagens rammer.
Ved å opprettholde dagens organisering som et vertskommunesamarbeid, vil dagens eier- og styringsstruktur bli videreført. Eierne bør i utgangspunktet være dagens sju kommuner slik at det reelt sett er et teater for hele regionen. Tidligere i utredningen har vi i noen grad problematisert begrepet «regional forankring» og stilt spørsmålet om hva som er fylkeskommunens krav knyttet til dette begrepet, som per i dag er avgjørende for grunntilskuddet på 1,6 millioner kroner.

Bedre styring

Styringen av Teater i Glåmdal bør bli bedre. Vertskommunen og teateret bør formalisere samarbeidet slik at det er størst mulig klarhet med hensyn til hvilke roller og oppgaver som tilhører hvem, og at det finnes strategier, plan, prosedyrer, maler og andre formaliserte verktøy. Dette betyr at vertskommunen tar på seg oppgaver utover de som er nedfelt i Kommuneloven, men med mål om å være aktiv på vegne av eierne og ha en god styringsdialog med teateret.

Samarbeidskommunen bør forankret sitt eierskap til Teater i Glåmdal i relevante styringsdokumenter og sørge for at både politisk og administrativ ledelse er informert om – i alle fall – langsiktige planer for teatret. Den eller de som deltar fra den enkelte eierkommune må sikre god intern dialog i linjen i egen kommune, slik at – selv om det dreier seg om små beløp i de fleste av kommunene – kommunedirektørene har en løpende oppmerksomhet om samhandlingen mellom egen kommune og teateret.
Ideelt sett bør samarbeidskommune stille med personer som har interesse for teater/kultur og gjerne med komplementerende kompetanse til de som teateret selv innehar.

Ansvarlig leder
For samarbeidskommunene inkludert vertskommunen er det viktig med god økonomisk styring av teateret. Hovedansvaret for å drive virksomheten innen gitte økonomiske rammer, ligger hos daglig leder i teateret. Daglig leder for teateret bør sammen med Kunstnerisk råd, legge en langsiktig strategi og årlige planer med budsjetter for det kunstneriske arbeidet.

Årlige budsjetter
I de årlige budsjettene må inntekter og utgifter føres med et høyere presisjonsnivå enn det dagens regnskapsoversikter gir. Regnskapet og systemene for dokumentasjon bør ryddes og revurderes. Det bør også foreligge dokumentasjon for hvert enkelt prosjekt slik at det blir mulig å skille mellom ulike tilskudd og billettinntekter. Antall publikummere bør også framgå med betalende og ikke-betalende.
De årlige planene bør godkjennes i et høstmøte hvor samarbeidskommunen blir enige om utkastet til neste års budsjett. Konsekvenser for den enkelte eierkommune må tas videre inn i de årlige økonomi og handlingsplanene i den enkelte kommune. Endelig budsjett for teateret vil være klart når alle eierkommunene har holdt sine budsjettmøter i desember.

Faste rapporteringer
Vertkommunen og teaterledelsen bør ha rapporteringsmøter om utviklingen i budsjett og regnskap minimum hver tredje måned. Hyppigheten på møtene må gjenspeile usikkerheten og risikoen som ligger i det å drive med produksjon av teater. Formelt sett er daglig leder for teateret i linje under vertskommunens kommunalsjef for kulturfeltet, og uavklarte overordnede spørsmål bør løftes til dette nivået eller kommunedirektøren. Rapportering skjer i linjen. Mistanke om betydelige avvik må løftes ut av teateret til linjeleder og eventuelt drøftes av samarbeidskommunene.

Full kunstnerisk frihet
Politisk involvering vil skje gjennom vedtak av de årlige tilskuddene i økonomi og handlingsplaner. Daglig leder må ha full kunstnerisk frihet innen de trange rammene som eksisterer. Selv om ambisjonsnivået i denne utredningen legges på det vi mener er et realistisk og noe forsiktig nivå, bør daglig leder ha ambisjoner om at Teater i Glåmdal skal vokse og befeste sin stilling i regionen.

Finansieringsstruktur

I utredningen legger vi til grunn at tilskuddet fra Innlandet fylkeskommune er bærebjelken for teateret. De siste årene har tilskuddet ligget på rundt 1,6 millioner kroner per år.

Vi anbefaler å ha dialog med Teater i Fjellregionen i forkant av de årlige søknadene. De pågående interne prosessene i Seksjon for kunst og kultur og kommende kommune- og fylkestingsvalg, tilsier at eierne bør samarbeide om å sikre tilskudd til profesjonelt teater i begge regionene.

Vi tror også at langsiktige kunstneriske og tilhørende finansielle planer, kan bidra til at samarbeidskommunene styrker sitt eierskap og sin samhandling med teateret. For eksempel vil et årlig samarbeid om kompetanseheving av elever på ungdomstrinnet (i forbindelse med en mindre produksjon), gi kommunen en synlig effekt av tilskuddene. Grunnfinansieringen rekker til en full stilling eller to. I utredningen har vi pekt kilder til mer penger: Prosjektstøtte og billettinntekter. Ved å ansette noen som har god kompetanse på å finne fram til gode samarbeidspartnere og støtteordninger, kan teateret langt på vei finansiere ulike samarbeidsprosjekter. Disse bør være av ulik størrelse og med ulike samarbeidspartnere. Billettinntekter og salg av forestillinger kan få mer fokus. En større familieforestilling som settes opp i Kongsvinger eller at annet sted hvor befolkningsgrunnlaget er stort og/eller transportmulighetene er gode, vil trolig kunne bidra til mye folk og gode inntekter.

Næringslivet i regionen er en mulig samarbeidspartner. Teateret bør utvikle en egen plan for langsiktig samarbeid med regionalt næringsliv. Et godt besøkt og populært teater bidrar til å gjøre Kongsvingerregionen attraktiv som bosted. Mye besøk og aktiviteter bidrar til at kulturrelaterte næringer får økte inntekter. Et aktivt kulturliv har positive ringvirkninger på lokalt næringsliv.

En regional strategi

Utredningen foreslår to strategier som gir føringer for regional profil og produktivitet:

1. Regionalt på scene, bak scenen og i salen
2. Varierte størrelser på produksjonene.

Regionalt på scenen, bak scenen og i salen kan bety:

- Regionalt på scenen handler om at det lokale aspektet er representert enten i tema/ handling/manus, eller med de som er utøvere på scenen eller selve stedet for produksjonen spilles (geografisk) eller komponistene/musikerne.
- Regional bak scenen handler om at det lokale aspektet er til stede i form av regi, instruksjon, produksjon, lys, lyd, kostymer, rekvisitter og så videre.
- Regionalt i salen handler om at publikum er lokalt.

Tanken er at så lenge det lokale (regionale) aspektet er representert i to av disse tre definisjonene, så er det regionale «kravet» ivaretatt. Vi mener dette rammer inn det

kunstneriske handlingsrommet til teaterledelsen samtidig som det bevarer hensynet til regional identitet, kultur og historikk.

Variasjon i produksjoner
Vi anbefaler variasjon i produksjoner som en bærekraftig strategi.

Varierte størrelser på produksjonene kan se slik ut:

- Større produksjon – hvert andre eller tredje år
- Mindre produksjon – flere ganger i året.
- Mellomstor produksjon – en til to ganger hvert år

En større produksjon kan være mye forskjellig, for eksempel en familieforestilling. Den krever mye penger, folk og tid. Med mål om en større produksjon i 2029, 2031, 2033 og så videre, vil teaterledelsen ha to års horisont på å utvikle og gjennomføre prosjektet. Det gir også tid til å søke finansiering til det konkrete prosjektet.

En mindre produksjon kan skje i form av ulike kunstneriske uttrykk, som for eksempel en monolog. Også utarbeidelse og innstuderingen av en monolog, krever mye arbeid, men likevel betydelig færre ressurser enn en større produksjon. Stykket kan framføres på ulike spillesteder, for eksempel på skoler (samarbeid med Den kulturelle skolesekken), på grendehus eller kommunale kulturhus.

En mellomstor produksjon ligger et sted mellom en stor og en mindre produksjon i omgang. Denne bør også variere i form og innhold. Hvis det er en musikal med mye dans og musikk, vil det kreve noen ressurser, men ideelt sett tenker vi at fra ide til ferdig gjennomføring trengs det om lag et halvt år. En mellomstor produksjon kan gjerne legges til utendørs arenaer, kommunenes kulturhus og andre spillesteder rundt om i eierkommunene.

Alle de tre nivåene av produksjoner kan i prinsippet legges til ulike steder i regionen, men turneer er best egnet for de minste produksjonene.

Hvordan den regionale strategien og produksjonsstrategien utformes i praksis, må i stor grad bli opp til den nye teaterledelsen og Kunstnerisk råd. Det er naturlig å tenke at variasjon vil prege løsningene med hensyn til om produksjoner skjer i egen regi, i samarbeid med andre (samproduksjon) eller gjennom profesjonell støtte til lokale sceneaktører. Teateret vil fortsatt ha en direkte og indirekte oppgave med hensyn til å drive kompetanseheving og talentutvikling.

Teaterledelse

Utredningen anbefaler en teatersjef i 60 prosent stilling og en produsent i 50 prosent stilling, noe som er en økning i den administrative ressursen med ti prosent. De to stillingene skal ikke benyttes til å bemanne et teaterkontor med en full stilling og tradisjonelt oppmøte i kontortiden, men til å jobbe målrettet ute i det regionale kulturmiljøet med prosjekter og produksjoner innen avtalte strategiske rammer. De som ansettes må ha full fleksibilitet.

Teatersjefen er ansvarlig for driften av teateret. Vedkommende vil jobbe i linjen til vertskommunen, og bør ha lønn på nivå med andre ledere i kommunen. Stillingen bør utlyses på åremål, noe som er vanlig ved lederstillinger i kulturinstitusjoner. Perioden bør være på seks år. Teatersjefen må ha fleksibel arbeidstid og muligheter for å ta på seg andre oppdrag innen nærmere avtale med sin linjeleder. (Tydelighet med hensyn til hvilke rolle vedkommende har som daglig leder for teateret og de øvrige rollene som hun/han innehar, er viktig for tilliten til teateret som en offentlig institusjon). Stillingen må forutsette teaterfaglig og kunstnerisk kompetanse.

Produsenten bør ha en noe mindre stillingsprosent enn teatersjefen. Vedkommende jobber sammen med teatersjefen. Vedkommende bør ha scenefaglig kompetanse, men gjerne også kompetanse på markedsføring og finansiering siden dette kan styrke billettsalget og bedre økonomien i konkrete prosjekter. Denne stillingen bør være fast.

To stillinger (med alt av kostnader) beløper seg grovt anslått til fra 1 til 1,2 millioner kroner, avhengig av lønnsnivå og kvalifikasjoner. Detaljer om avlønning vil være en del av neste fase knyttet til rekruttering av ansatte.

Teatersjefen og produsenten må få sette sine preg på stillingene innen de rammene som eierne gir og som etter hvert vedtas i langsiktige og årlige strategier og planer.

Fra rammer til handling

Teater i Glåmdal står ved et veiskille, men trenger verken en ny organisasjonsform eller en grunnleggende ny identitet. Utredningen mener det er behov for å videreutvikle virksomheten gjennom tydeligere prioriteringer, bedre styring og en mer målrettet bruk av de begrensede ressursene teateret har til rådighet.

Det økonomiske handlingsrommet er avgjørende for hvordan framtiden til Teater i Glåmdal blir. Med en grunnfinansiering som per nå må forventes å ligge på dagens nivå, er det begrenset rom for å øke den faste kapasiteten eller opprettholde et høyt aktivitetsnivå. Det regionale oppdraget er en forutsetning for finansieringen og en viktig del av teatrets historie. Teater i Glåmdal må finne en arbeidsform som både synliggjør den regionale forankringen og som gir best mulig effekt av hver krone.

Ambisjonene bør ikke være lave, men de må være realistiske. Færre, tydeligere prioriterte aktiviteter kan gi bedre rom for kvalitet, publikumsutvikling og samarbeid. En kombinasjon av mindre og mellomstore produksjoner og større satsinger med lengre planleggingshorisont, kan gi variasjoner som er økonomisk bærekraftige. Lokale historier, regionale utøvere og samarbeid med eksisterende kulturmiljøer, kan gi produksjonene en egenart. Teater i Glåmdal bør fortsette å skille seg ut fra andre teatertilbud.

Strategien stiller nye krav til ledelse og organisering. Når teateret skal hente ut større effekt av begrensede ressurser, blir det viktigere å arbeide systematisk med prosjektutvikling, finansiering, publikumsbygging, samarbeid og oppfølging av økonomien. Ekstern prosjektfinansiering og billettinntekter kan gi større handlingsrom, men bør ikke erstatte en bærekraftig grunnfinansiering.

Utredningen anbefaler å beholde dagens vertskommunemodell og økonomiske rammer inntil videre, samtidig som styringen og den operative organiseringen forbedres. Dette er et bevisst valg av en trinnvis utvikling framfor en omfattende endring. Bakgrunnen for forslaget nå er at det reduserer behovet for nye administrative og politiske prosesser. Til gjengjeld stiller det større krav til tydelige roller, forpliktende samarbeid mellom eierkommunene og systematisk oppfølging av hva teateret oppnår.

For å lykkes må det regionale eierskapet være reelt. Eierkommunene må være enige om hva de forventer av teatret, hvordan den regionale forankringen skal komme til uttrykk, og hvilke resultater de ønsker. Vertskommunen må ta et tydelig ansvar for styring og oppfølging, mens teaterledelsen må beholde tilstrekkelig kunstnerisk frihet til å utvikle virksomheten innenfor avtalte økonomiske og strategiske rammer.

Det framtidige Teater i Glåmdal bør utvikles gjennom en forpliktende arbeidsform der eiere, vertskommune og teaterledelse har tydelige og utfyllende oppgaver og roller. Det bør etableres en flerårig strategisk retning, konkrete årlige planer og budsjetter, systematisk prosjektregnskap og regelmessig rapportering. Etter en innledende periode bør eierne evaluere om organiseringen og produksjonsstrategien gir ønsket effekt på regional forankring, aktivitet, publikum, kvalitet og økonomi.

Hovedanbefaling

Hovedanbefalingen er å videreføre Teater i Glåmdal som et regionalt teater, men med tydeligere prioriteringer og en mer målrettet arbeidsform. Målet er skape et levedyktig teater som bruker sine begrensede ressurser til å utvikle scenekunst med regional relevans, god kvalitet og et publikum som opplever at teatret angår dem.

Det avgjørende spørsmålet for eierne er hvilken regional funksjon de ønsker at teatret skal fylle, og om de er villige til å organisere, styre og følge opp virksomheten i tråd med dette.

Kilder:

Gruppeintervjuer:
Rådet for samarbeidskommunene:
Madeleine Krogsether, representant for Kongsvinger kommune
Jessica Fagergård, representant fra Grue kommune
Christoffer Olsen Nyhus, representant fra Nord-Odal kommune

Kunstnerisk råd:
Harald Engan, regissør
Martin Høgberget, skuespiller, regissør og dramatiker
Sten Bjørge Skaslien Hansrud, skuespiller

Enkeltintervjuer:
Herman Bernhoft, daglig leder av Buskerudteater
Espen Kamøy Furuseth, danser, styremedlem i Eventyrfestningen, næringslivsleder
Anne H. Huse, Daglig leder i Interkommunale politiske råd for Kongsvingerregionen
Heiki Noer Johansen, leder i Kongsvinger Amatørteater
Kim Aurdahl Johnsen, skuespiller, medlem av Kunstnerisk råd, folkevalgt med mer
Kathrine Kolgrov, skuespiller, daglig leder Eventyrfestningen med mer
Per Lunder, flygeleder, skuespiller, instruktør, folkevalgt med mer
Jørn Øversveen, seniorrådgiver, Seksjon for kunst og kultur, Innlandet fylkeskommune

Andre kilder
Ingvild Jenssen, daglig leder ved Teater i Fjellregionen
Ulike hjemmesider for kommuner, teatre, forskning, mer mer.
Larsen, Erik 2021: *Ti nye år med suksess krever betydelig satsing.* Kongsvinger kommune

Vedlegg:

1. Mandat for utredningen

Mandat for utredning av Teater i Glåmdal (TiG)
Dato: 26.mai 2026
Oppdragsgiver: Kommunene i Glåmdalsregionen, med Kongsvinger kommune som eierkommune
Røde punkter er viktigst å få opplyst.

---

1. Bakgrunn
Teater i Glåmdal (TiG) står ved et veiskille med behov for å tydeliggjøre sin fremtidige rolle, organisering og bærekraft. Regionen har ulike forventninger til teaterets funksjon, samtidig som finansieringsmodeller, samarbeid og forankring må styrkes.
Det er et mål å utvikle et robust, relevant og bærekraftig teater som bidrar til kunstnerisk kvalitet, regional identitet og kulturell verdiskaping.

---

2. Formål
Formålet med oppdraget er å utarbeide en anbefaling for hva Teater i Glåmdal skal være i fremtiden, og hvordan virksomheten skal organiseres og drives.
Arbeidet skal gi et konkret grunnlag for:

- Utlysning og rekruttering av ny ledelse
- Videre utvikling av organisasjonen
- Styrket regional forankring og samarbeid

---

3. Oppdragets innhold
Prosjektleder skal utarbeide en helhetlig anbefaling som belyser følgende:
3.1 Teatrets rolle og profil

- Skal TiG være:
    - et egenproduserende teater
    - et samarbeidende produksjonsmiljø
    - et rådgivende ressurssenter
    - en kombinasjon av disse
- Hvilken rolle skal teatret ha i lokalsamfunnet og regionen?
- Hvordan bidra til:
    - identitetsbygging
    - bred publikumstilgang
    - utvikling av nye stemmer og talenter

3.2 Organisering og ledelse

- Forslag til organisasjonsmodell (institusjon, produksjonsenhet, hybridmodell)
- Vurdering av:
    - én eller flere ansatte
    - fordeling administrativ og kunstnerisk ledelse
- Avklare behov for kompetanse (kunstnerisk, administrativ, teknisk)
- Sikre en personuavhengig og bærekraftig struktur

3.3 Samarbeid og nettverk

- Kartlegge og anbefale samarbeid med:
    - kommuner i regionen
    - profesjonelle og frivillige aktører
    - næringsliv
    - institusjoner (f.eks. Teater Innlandet)
- Vurdere krav og forventninger til samarbeidspartnere
- Foreslå modeller for forpliktende samarbeid

3.4 Finansiering og ressursgrunnlag

- Vurdere dagens finansieringsmodell
- Utrede alternative finansieringskilder:
    - fylkesmidler
    - kommunale tilskudd
    - prosjektmidler
    - sponsorater og samarbeid med næringsliv
- Foreslå bærekraftige finansieringsmodeller (Plan A og Plan B)

3.5 Aktivitet og produksjon

- Avklare aktivitetsnivå:
    - egenproduksjoner
    - samproduksjoner
    - gjestespill
    - turnévirksomhet
- Vurdere målgrupper (inkl. barn, unge og nye publikumsgrupper)

- Foreslå tiltak for økt synlighet og publikumstilstrømning

3.6 Regional forankring

- Identifisere tiltak for sterkere engasjement i alle kommuner
- Vurdere hvordan TiG kan:
    - være relevant i hele regionen
    - sikre deltakelse og eierskap fra samarbeidende kommuner
- Synliggjøre ringvirkninger og verdiskaping

---

4. Kriterier og føringer

Arbeidet skal vektlegge:

- Kunstnerisk kvalitet
- Bærekraft (økonomisk og organisatorisk)
- Regionalt samarbeid
- Lokal forankring
- Effektiv ressursutnyttelse
- Åpen dialog med relevante aktører

---

5. Leveranser

Prosjektet skal levere:

1. En skriftlig rapport med anbefalinger
2. Konkrete forslag til organisering og drift
3. Grunnlag for utlysning av ny ledelse
4. Forslag til fremdriftsplan

---

6. Organisering av arbeidet

- Prosjektleder: Erik Larsen (forutsatt avklaring av mandat)
- Referansegruppe opprettes og *kan* bestå av representanter fra:
    - fagmiljø (kunstnere, produsenter, instruktører)
    - kulturinstitusjoner
    - kommuner og politikere
    - frivillighet og ungdom

2. Vedtekter
3. Samarbeidsavtale

Teater i Glåmdal

Vedtekter

Kongsvinger februar -10

1. Teater i Glåmdal eies i et partnerskap bestående av Hedmark Fylkeskommune, Eidskog, Grue, Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal, Våler og Åsnes kommuner.

2. Teateret skal arbeide for at innbyggerne i regionen skal få et best mulig scenekunsttilbud, både som publikum og utøvere. Teateret skal både yte bistand og bidra til utvikling av scenekunstmiljøene i regionen, samt formidle og samarbeide om oppsettinger fra Teateret Innlandet, frie grupper o.a.

3. Teater i Glåmdal har følgende faglige målstettinger:
    a. Bidra til økt interesse for og kunnskap om scenekunst i Glåmdalsregionen.
    b. Bidra med teaterfaglig kompetanse i samarbeidsproduksjoner, og til utvikling av det regionale og lokale scenekunstmiljøet.
    c. Inngå samarbeid og iverksette tiltak for å bedre scenekunstens vilkår samt styrke publikums tilgang på god scenekunst i Glåmdalsregionen.

4. Teateret ledes av et fagråd på 3 personer, hvorav minst ett av medlemmene har scenekunstfaglig kompetanse. Hedmark fylkeskommune oppnevner et medlem med scenekunstfaglig kompetanse. Glåmdal regionråd oppnevner de øvrige to. Fagrådets leder oppnevnes av regionrådet. Fagrådets medlemmer velges for to år, slik at minimum ett medlem er på valg hvert år.

5. Fagrådet er faglig ansvarlig for Teater i Glåmdals drift og skal høres ved tilsettinger. I kunstneriske spørsmål trekker fagrådet opp de langsiktige og overordnede retningslinjene.

6. ***Vertskommunen*** er forretningsmessig ansvarlig for Teater i Glåmdals drift. Kommunelovens §28b, e og i er førende.

Fagrådet behandler budsjett innen utgangen av januar. Teater i Glåmdal, ved daglig leder, rapporterer til vertskommunen og Glåmdal regionråd minimum per 30.06 og 31.12.

7. Teater i Glåmdals virksomhet finansieres ved bidrag fra Hedmark Fylkekommune, eierkommunene og egeninntekter. Bidragene reguleres gjennom egne avtaler.

8. Administrative fasiliteter, verksted og prøve- og forestillingslokaler stilles til disposisjon av vertskommunen.

9. Teaterets økonomiske disposisjoner, deriblant innkreving av bidragene og utbetaling av lønn til de ansatte, foretas av vertskommunen.

10. Eierne kan, med et flertall, endre disse vedtektene.

SAMARBEIDSAVTALE
TEATER I GLÅMDAL

Mellom
Grue kommune og Kongsvinger kommune
er det inngått følgende avtale:

Teater i Glåmdal er et interkommunalt samarbeid mellom kommunene Våler, Åsnes, Grue, Eidskog, Nord Odal, Sør Odal og Kongsvinger.
Kongsvinger kommune er vertskommune og yter tjenester til de øvrige kommunene i samsvar med nedenstående.
Hedmark fylkeskommune bidrar med tilskudd til driften.

Teatret skal arbeide for at folk i distriktet skal få et best mulig scenekunsttilbud, både som publikum og utøver. Teatret skal yte bistand til scenekunstmiljøene i regionen samt formidle og samarbeide om oppsettinger fra Teater Innlandet, frie grupper o.a.

Teater i Glåmdal har følgende faglige målsettinger:

a. Bidra til økt interesse for og kunnskap om scenekunst i Glåmdalsregionen
b. Bidra med teaterfaglig kompetanse i samarbeidsproduksjoner, og til utvikling av det regionale og lokale scenekunstmiljøet.
c. Inngå samarbeid og iverksette tiltak for å bedre scenekunstens Vilkår i Glåmdalsregionen og styrke publikums tilgang på god Scenekunst i regionen

.

Se for øvrig "Vedtekter for Teater i Glåmdal

Det etableres et fagråd med ett medlem fra hver av kommunene. Fagrådet trekker opp langsiktige og overordnede retningslinjer i kunstneriske spørsmål og uttaler seg om budsjett og ved tilsettinger. Budsjett behandles av fagrådet innen 1. november hvert år.

Teatret finansieres med bidrag fra samarbeidskommunene og tilskudd fra Hedmark fylkeskommune, samt egen inntekter.
Pr. 01.01.2010 bidrar kommunene med kr.3/innbygger/år.
Hedmark fylkeskommune bidrar med et årlig tilskudd på kr. 1.200.000,-
De økonomiske bidragene forutsettes regulert i samsvar med KPI
Innbetaling skjer pr. 01.01 hvert år etter faktura fra vertskommunen.

Avtalen kan sies opp med 2 års varsel. Oppsigelsen løper fra 1. mai etter at varsel om oppsigelse er sendt.

Kongsvinger den 070213

Ordfører

Kirkenær den

Ordfører