

En udda fågel?

Om Gävle Symfoniorkesters och Gävle Konserthus driftsform

Sture Carlsson & David Karlsson • Nätverkstan Kultur • 15 juni 2020

Innehåll

Förord

Inledning s 2

Frågeställning • Metod

1. Bakgrund s 5

Europeiska orkestrars utveckling

2. Gävle Symfoniorkesters nuvarande organisation s 6

*GSO:s organisatoriska historia • Praktiska svårigheter med nuvarande organisation •
Ekonomi • Personal*

3. Exempel på olika organisatoriska lösningar s 9

Andra symfoniorkestrars organisationsform • Övriga organisatoriska lösningar

4. Aspekter av olika driftformer s 12

Resursperspektivet • Effektivitetsperspektivet • Kvalitetsperspektivet • Styrelsens roll

5. Slutsatser och rekommendationer s 16

SWOT-analyser • Slutsatser • Rekommendationer

Referenser s 18

Bilagor

1. Viktiga årtal i Gävle symfoniorkesters organisatoriska historia
2. Svensk Scenkonsts medlemmars juridiska form
3. Länsteatrarnas organisatoriska former

Förord

Vår avsikt var att avsluta vårt arbete med faktainsamling och analys, diskutera våra slutsatser med vår uppdragsgivare samt utarbeta och avlämna vår rapport i mars i år. Därefter var vår avsikt att stå till förfogande för de presentationer och samtal som vår beställare önskade. Coronakrisen grusade dessa planer. Vi besökte Stockholm den 12 och 13 mars för vad som skulle bli våra sista intervjuer. Kort därefter stängde Sverige och vårt arbete försvårades genom att våra möjligheter att träffas och avsluta vårt arbete blev begränsade. Nu har vi dock gjort det och överlämnar härmed vår rapport.

Det kan finnas anledning att vi något uppehåller oss vid coronakrisens konsekvenser på kort och längre sikt. I skrivande stund upplever vi en i modern tid aldrig tidigare upplevd kris. Scenkonsten tillhör de samhällsområden som drabbats hårdast. Så gott som all publik verksamhet är nedlagd på obestämd framtid, åtminstone fram till sommaren, sannolikt längre. Ekonomiskt innebär det på kort sikt att många frilansande artister förlorat nästan alla sina engagemang och därmed sina försörjningsmöjligheter. Företag som sysslar med produktion av konserter, turnéer och festivaler har hamnat i betydande ekonomiska svårigheter. Vi har sett de första konkurserna. Fler lär följa.

Landets symfoniorkestrar har en tryggad offentlig finansiering vilket gör att permitteringar har kunnat undvikas. De orkestrar som har tekniska och ekonomiska resurser ger konserter utan publik men distribuerade digitalt.

Vi frågar oss alla när scenkonsten kan börja fungera för fullt igen. De flesta planerar för att återuppta verksamheten senast 1 september men allt fler röster börjar nu höras internationellt för att det kanske inte blir någon offentlig konsertverksamhet under resten av året. Om det blir så kan man anta att hela samhället genomgått betydande förändringar när publik verksamhet kanske återupptas någon gång 2021.

Aldrig har det varit så svårt att planera för framtiden som nu. Man kan anta att de kulturinstitutioner som kommer att kunna klara sig igenom krisen och återuppta verksamheten, när möjlighet ges, med bibehållen kvalitet kommer att kännetecknas av bland annat:

- Stabil ägare/huvudman som låter verksamheten övervintra intakt så länge krisen varar;
- Förmågan att sysselsätta ensemblen på ett stimulerande sätt så att spelkvaliteten bibehålls;
- God omvärldsbevakning och analys;
- Planering som tar hänsyn till tänkbara ändrade verksamhetsförutsättningar efter krisen;
- Konstnärligt nytänkande inkl. nya tekniska möjligheter.

Vår rapport mynnar ut i ett förslag om att verksamheten vid Gävle konserthus/Gävle symfoniorkester skulle ha mycket att vinna på att bolagiseras. Vår bedömning att behovet av en kompetent och aktiv styrelse aldrig har varit så stort som i ett akut krisläge som detta. Man kan anta att krisens efterverkningar kommer att prägla verksamheten under många år framåt. Det kommer att bli fråga om att navigera verksamheten i ett helt nytt landskap. Ingenting kommer någonsin att bli som förr.

Styrsö och Björkö i juni 2020

Sture Carlsson

David Karlsson

Inledning

Denna utredning presenterar, i enlighet med sitt uppdrag, ”en möjlig driftsmodell” för Gävle Symfoniorkester och Gävle Konserthus (GSO), ”som ger maximal utdelning i förhållande till verksamhetens resurser och uppdrag”.

Arbetet har genomförts under perioden december 2019 till mars 2020, då coronapandemin satte käppar i hjulet för färdigställandet. Nu föreligger hur som helst denna skriftliga rapport, avsedd att kompletteras med muntliga föredragningar när detta blir praktiskt möjligt.

Den metod som tillämpats har, vid sidan av dokument- och litteraturstudier, varit intervjuer. Kommunala och regionala politiker och tjänstemän i Gävle och Gävleborg har intervjuats. Eftersom utredningen enligt direktiven ”skall präglas av ett omfattande omvärldsperspektiv” har vi vidgat kretsen av informanter och även intervjuat bl a cheferna för Svensk Scenkonst, Folkets hus och parker och Kulturförvaltningen i Region Stockholm samt kommundirektören i Vara. Konsulterande samtal har förts med ytterligare ett antal personer.

Vår uppgift är att pröva om ”nuvarande driftsform är den optimala modellen ur ett resurs-, effektivitets- och kvalitetsperspektiv”. Denna frågeställning berörde vi kortfattat redan i vår förra utredning om orkestern 2015.¹ Den ingick inte uttalat i det dåvarande uppdraget men togs upp i så många av de intervjuer vi då genomförde att vi såg oss föranlåtna att ändå beröra frågan om organisationsform. Låt oss citera vad vi sade i vår förra rapport:

”Frågan om vilken företagsform som passar bäst för GSO:s verksamhet ingår som sagt egentligen inte av vårt uppdrag men har alltså kommit upp vid våra intervjuer. Några har till och med hävdade att detta är den enskilt mest betydelsefulla framtidsfrågan för orkestern, medan andra anser att frågan saknar relevans. [...]

När vi talar med Eva Gillström, tidigare kulturkommunalråd i Gävle, framhäver hon styrelsens betydelse: ”Konserthuset och GSO skulle behöva en egen styrelse med politiker och experter som med intresse och engagemang kan företräda verksamheten utåt. Den skulle också vara ett stöd åt ledningen inåt. Med en egen styrelse skulle Gävles orkester vara mer jämställd med landets andra orkestrar.” [...]

Allt tyder på att kraven på institutionerna när det gäller flexibilitet och finansiella nyordningar kommer att öka i framtiden. Att, som GSO, vara en del av kultur- och fritidsnämndens verksamhet kan då vara en nackdel eftersom en symfoniorkester kan uppfattas som en ”udda fågel” bland nämndens övriga uppgifter. [...]

Ett ytterligare skäl till att ge orkestern en självständig ställning skild från kultur- och fritidsnämndens övriga arbete är att konserthusets ledning nu förväntas avsätta tid för att delta i förvaltningsledningens [idag: sektorsledningens] arbete med beredning även av ärenden som inte har beröring med konserthusets verksamhet och därmed tar fokus från ledningens huvuduppgift. Särskilt med tanke på konserthusets mycket begränsade ledningsresurser är detta en aspekt som bör beaktas.

Internationellt sett har de svenska orkestrarna små administrativa ledningsresurser även om en tydlig utbyggnad skett under senare år främst hos de stora orkestrarna. Någon motsvarande utbyggnad har dock inte skett av ledningen för GSO. Det gör att verksamheten blir sårbar samtidigt som ledningen saknar det stöd och

¹ Sture Carlsson, David Karlsson & Lotta Lekvall, ”En utredning av Gävle Konserthus och Gävle Symfoniorkester”, Nätverkstan, 26 februari 2015.

det ”bollplank” som en självständig styrelse skulle kunna utgöra. En styrelse skulle, vid sidan av ägarens representanter, kunna innehålla kompetens inom ekonomi, juridik, finansiering, HR, PR m.m. som ledningen inte rimligen kan ha inom sig. Det blir allt vanligare att kulturinstitutioner i styrelsen knyter till sig nationell och/eller internationell kompetens som kan tillföra verksamheten impulser utifrån. Detta är särskilt relevant i en orkesterinstitution vars verksamhet i hög grad sker på villkor som är gemensamma för många andra orkestrar. Man kan utgå från att kraven på förändring och utveckling liksom konkurrensen om de offentliga resurserna kommer att öka i framtiden. Vi rekommenderar därför att Gävle kommun i samband med ställningstaganden till GSO:s framtid överväger om inte en bolagsbildning skulle kunna innebära bättre möjligheter att driva verksamheten vidare på ett framgångsrikt sätt.”

Så skrev vi alltså 2015. Vi kan konstatera att de argument som då framfördes för en ändrad organisationsform fortfarande gäller. Argumenten har förstärkts i flera avseenden. Den etablering på skivmarknaden och på den internationella turnémarknaden som orkestern inledde för fem år sedan har nu kommit igång på allvar.

Det är nu tydligt att GSO opererar på en internationell marknad tillsammans med ett stort antal andra större och mindre orkestrar från många olika länder. En tydligare internationell konkurrenssituation kan knappast tänkas. Denna internationella verksamhet skall balanseras mot den tidsmässigt dominerande verksamheten i Gävle och i den omgivande regionen.

Det är emellertid inte så att alla vi intervjuat 2015 eller 2020 förespråkat bolagsbildning. Flera har rest invändningar, oftast av principiella skäl: kommunal verksamhet ska inte eller endast i undantagsfall bedrivas i bolagsform. Det finns goda skäl för denna hållning – men i just fallet med orkesterverksamhet, det är denna utrednings slutsats, överväger ändå fördelarna.

1. Bakgrund

Innan vi vidareutvecklar vad som bör styra valet av organisationsform för Gävle Konserthus och GSO skall vi kort uppehålla oss vid förändringstendenser på det Europeiska orkesterområdet.

Några ord om hur det scenario som de Europeiska symfoniorkestrarna ingår i förändrats under de senaste årtiondena.

För det första är det tydligt att kvaliteten på orkestrarna generellt har ökat högst påtagligt. Detta gäller inte bara de största och mest namnkunniga orkestrarna utan kanske i än högre grad skiktet därunder. Flera orkestrar som inte kunnat hänga med i den ökande konkurrensen med ty åtföljande krav på kvalitetshöjning har slagits ut.

Parallellt med kvalitetshöjningen har marknaden förändrats så att gamla verksamhetsmönster successivt fått brytas upp. Den sedan ett århundrade hävdvunna rutinen att producera en konsertproduktion per vecka för en regelbundet återkommande abonnemangspublik huvudsakligen bestående av konsertbesökare med medelklassbakgrund och i övre medelåldern, eller ofta ännu äldre, är inte längre tillräcklig. För att motivera sin existens och sina ofta höga offentliga bidrag har orkestrarna varit tvungna att vidga sin verksamhet så att den vänder sig till andra publikgrupper än de traditionella.

Många orkestrar söker också samarbeten över genregränser och genom att samarbeta med teatrar, producenter av populärmusik, dansinstitutioner, filmproducenter m.m.

Verksamhet mot barn och unga är ett av de områden som expanderat snabbast under senare år. Ofta har det varit resultatet av politiskt prioriteringar vid uppdragsbeslut i anslutning till beslut om verksamhetsbidrag. De traditionella barn- och skolkonserterna som till sin form varit tämligen oförändrade under många årtionden har kompletterats med eller ersatts av verksamhet där orkestrarna som helhet eller i mindre grupper sökt sig ut från konserthusen för att möta barn och unga i områden och miljöer där den klassiska konstmusiken inte är så ofta förekommande.

Den nationella och internationella turnéverksamheten har genomgått stora förändringar. Dessa inleddes under finanskrisen på 90-talet. Man kan säga att under de värsta krisåren gick luften fullständigt ur turnémarknaden. Under 80-talet och tidigare begav sig ett stort antal av världens orkestrar årligen ut på längre eller kortare turnéer. Turnéer till interkontinentala destinationer var inte ovanliga. En återgång till förhållandena före krisen har inte skett. Numera sker turnéer mer selektivt, är ofta kortare och når mer sällan avlägsna destinationer.

En annan tydlig förändring inom området är att många projekt planeras med kortare framförhållning än tidigare. Det kan gälla såväl turnéer som konsert- och skivprojekt. Detta innebär i sin tur att de orkestrar som har en flexibilitet inbyggd i sin egen planering har större möjligheter att kunna tacka ja till erbjudanden som dyker upp med relativt kort varsel.

2. Gävle Symfoniorkesters nuvarande organisation

Gävle symfoniorkester har under sin drygt hundraåriga levnad genomgått flera omorganisationer och antagit skilda organisatoriska skepnader.

Gefle symfoniorkester bildades 1912. Verksamheten var då organiserad i föreningsform: Gefleborgs läns orkesterförening. Denna ordning kom att bestå fram till 1977 då föreningen omorganiserades till stiftelsen Gävleborgs symfoniorkester med Gävle kommun och dåvarande Gävleborgs läns landsting som huvudmän. År 1994 slöts en överenskommelse mellan kommunen och landstinget som innebar att ansvaret för orkestern övergick till Gävle kommun. År 1996 fick orkestern namnet Gävle Symfoniorkester.

År 1998 invigdes det nybyggda konserthuset och organiserades som ett helägt kommunalt aktieföretag. 2005 avvecklades emellertid detta och konserthusverksamheten gick in i den kommunala förvaltningen. Året därpå fick Konserthuset och GSO gemensam chef.

Att frågan om den mest lämpliga organisationsformen för orkestern nu åter väcks har flera skäl. Ett är orkesterns framgångar. Det går bra för Gävle symfoniorkester. Som en kritiker konstaterade under orkesterns brittiska turné våren 2020: "the Gavle Symphony is a remarkably accomplished orchestra to emerge from such a modestly sized city".²

Om orkestern ska kunna fortsätta att utvecklas krävs, som en av de politiker vi intervjuat formulerade det, "en ändamålsenlig form och organisation". Orkestern sägs vara en i kommunala sammanhang "udda fågel" och "inte passa in i mallen". Under våra intervjuer med ansvariga politiker har vi fått intrycket att många av dem delar uppfattningen att orkestern skulle utvecklas bättre utanför den kommunala förvaltningsorganisationen. "Vi har inte resurser eller kompetens för att driva en så levande verksamhet", säger någon självkritiskt. "Det krävs en annan typ av kreativitet".

Praktiska svårigheter med nuvarande organisationsform

Ledningen för Gävle Konserthus och GSO har försett oss med exempel på praktiska svårigheter med nuvarande organisationsform.³

Viktigt i sammanhanget är att det, eftersom Gävle kommun idag inte längre har någon kultur- och fritidschef, saknas kulturell sakkunskap ovanför avdelningsnivå. Konserthusets ledning har m a o lite ledningsstöd i kulturfrågor i den kommunala organisationen.

Vidare arbetar GSO idag med två separata verksamhetsplaner och verksamhetsberättelser: en till Gävle kommun och en till Region Gävleborg (inom ramen för samverkansmodellen kopplat till Uppdragsöverenskommelse). Detta upplevs som ett onödigt dubbelarbete.

Till detta kommer en rad mer detaljerade impraktikaliteter vad gäller ekonomi och personalfrågor. Låt oss här nämna de viktigaste.

² Ron Simpson, "Swedish Philharmonia – Leeds Town Hall", 8 mars 2020, www.thereviewshub.com.

³ Följande avsnitt bygger på Gisela Riebne & Örjans Hans-Ers, "Utredning driftsform 2020", PM mars 2020.

Ekonomi

Kommunens ekonomiska hantering är inte anpassad till GSO:s verksamhet varför dess ekonomihantering upplevs som tungarbetad och ineffektiv. Detta gäller på en rad punkter.

Akkumulerat kapital. GSO har en lång framförhållning rörande planering. Större satsningar, kommersiella intäkter, turnéverksamhet m m är komplicerade att hantera inom årsbudget. Sedan 2011 har detta parerats med att en resultatfond upprättats av kommunen. Detta har inneburit att GSO haft möjlighet att budgetera ett överskott för s k kommersiella intäkter. Därefter har nämnden kunnat fatta beslut om att placera överskottet i en resultatfond för ackumulerat kapital. I mars/april 2019 togs, efter beslut i KS, denna möjlighet bort och i skrivande stund är det oklart var det ackumulerade kapitalet på ca 4 mkr finns. En utredning i frågan pågår.

Självfinansieringsgrad. Det finns återkommande politiska direktiv om att Gävle Konserthus skall öka sin självfinansieringsgrad. Det är också en av dess indikatorer. Detta är i nuvarande driftsform svårt att hantera då man vid tidpunkten för budget sällan känner till kommande kommersiella intäkter. En oväntad intäkt under hösten blir till exempel svår att omvandla till verksamhet innan årskiftet. Likaså blir det komplicerat att styra över summan till resultatfond om detta inte varit budgeterat i förväg.

Upphandlingar inom Gävle kommun. Koncernövergripande upphandlingar baserade på kärnverksamhet och avtal blir ofta dyrare än nödvändigt för Konserthusets specifika behov. Det gäller till exempel arbetskläder (där avtal är tecknat med Industripofil och Swedol, vilka inte är anpassade för Konserthusets behov) och ett nyligen tecknat avtal för kopiatorer/skrivare (vilket innebär en fördyring för Konserthusets med 17 000 kr per maskin och år samtidigt som upphandlade modeller inte klarar prestandakraven för notutskrift). GSO:s behov av branschspecifik teknisk utrustning, instrument etc kan knappast vägas in i de kommunövergripande upphandlingarna, varför dessa riskerar att bli suboptimala ur Konserthusets perspektiv.

Gävle Kommuns ekonomisystem. Behörigheterna i Gävle Kommuns ekonomisystem har begränsningar som drabbar GSO:s dagliga arbete. Till exempel saknar GSO behörighet att lägga upp nya projekt- eller objektsnummer som är kopplade till redovisningen. Likaså saknas behörighet att ändra förfallodag på leverantörsfakturer med mindre än att avdelningen kontaktar centrala ekonomienheten.

Leverantörsfakturer i utländsk valuta. Från 1 april 2019 är det lag på att alla inköp i offentlig sektor ska faktureras med e-faktura. Kommunens ekonomisystem klarar dock inte scannade leverantörsfakturer i utländsk valuta. För att kringgå detta görs ett betalningsunderlag med konteringsanvisning som signeras av två personer med behörighet- och beslutsattest. Slutligen skickas originalunderlaget med internpost till centrala ekonomienheten som utför utbetalning och bokföring. Det är en omständlig procedur.

Kundfakturer i utländsk valuta. Kommunens ekonomisystem kan endast producera kundfakturer i valutan SEK. GSO har stora behov av att även kunna fakturera i EUR, USD, GBP etc.

Utbetalning av gager i utländsk valuta. Nettot betalas ut som förskott via betalningsunderlag med konteringsanvisning som skrivs under av två personer med behörighets- och beslutsattest. Originalunderlaget skickas med internpost till centrala ekonomienheten som utför utbetalning och bokföring. Bruttogage läggs in och bokförs i lönesystemet för att A-SINK (15 procents skatt för utomlands bosatta artister) redovisning och arbetsgivaravgifter ska blir korrekt levererad till Skatteverket.

Utbetalning av biljettintäkter till extern konsertarrangör. Då externa konsertarrangörer hyr in sig i Gävle Konserthus sker biljettförsäljningen via vår biljettkassa. Efter avslutat evenemang görs en avräkning av

biljettförsäljning minus lokalhyra, teknik mm där nettot tillfaller den externa konsertarrangören.

Sammanställningen av redovisningen görs av personal på konserthuset, utbetalningsunderlaget med konteringsanvisning skrivs under av två personer med behörighets- och beslutsattest. Originalunderlaget skickas med internpost till centrala ekonomienheten som utför utbetalning och bokföring.

Förnyelse av konsertabonnemang till orkestrens kommande säsong. Vid fakturering till orkestrens abonnenter (ca 600 personer) går fakturorna via kommunens centrala faktureringsystem. Varje år måste man därför börja om från början vid återtecknandet. En modell där kunden står kvar som abonnent om man inte annat meddelats, vilket ju vore praktiskt och arbetsbesparande, skulle leda till automatiska påminnelser och krav från inkasso. Det är ju inte så GSO vill kommunicera med sina trognaste besökare.

Sammantaget kan sägas att dessa praktiska problem vad gäller den dagliga ekonomihanteringen är *oavsiktliga bieffekter* till följd av att Gävle Konserthus och GSO ingår i den kommunala förvaltningsorganisationen. På liknande sätt förhåller det sig med flera personalfrågor.

Personalfrågor

Utlandsdelegation. Kommunens regelverk säger att utlandsresa skall föregås av delegationsbeslut från sektorchef per tillfälle. GSO:s behov av utlandsresor avviker från kommunen i stort både vad det gäller administration och turnéverksamhet. (inkl. samarbetsavtal med Ålands landskapsregering). Vad det gäller planeringsresor till agenturer kan detta behöva ske med kort framförhållning, vilket kompliceras av systemets långsamhet gällande delegationsbeslut.

Anställningsavtal för Sveriges Yrkesmusikerförbund (SYMF). Gävle Kommuns anställningsavtal är, naturligt nog, inte anpassade till scenkonsten. GSO har därför tvingats ta fram egna anställningskontrakt. HR-förhandlingsenhet Gävle Kommun centralt har på senare tid engagerat sig mer i SYMF-avtalet. Ledningen för GSO fick nyligen påpeka och förklara att Gävle Kommun/Gävle Konserthus & Gävle Symfoniorkester var medlem i Svensk Scenkonst.

Lönesystemet. Kommunens lönesystem är inte anpassat till riksavtalet SYMF-Svensk Scenkonst vilket leder till musikerna inte känner igen termer och begrepp.

Lönerevision. Kommunens förhandlingsmodul är inte anpassad till musikernas olika fasta tillägg. Ett arbete pågår dock med försök till anpassning.

Pensionsfrågor. HR-Gävle Kommun har, naturligt nog, begränsad kunskap om pensionssystemet inom scenkonstbranschen. Systemet är omvittnat komplicerat. Det finns ingen automatisk rapportering från lönesystemet till pensionssystemet. Manuell rapportering sker – vilket innebär en sårbar hantering. Scenkonstens pensionssystem leder vidare till att musikernas PO-kostnader räknas fram separat inför varje nytt budgetår. Detta görs av Konserthusets ekonom som meddelar kommunens centrala ekonomienhet där avvikelser läggs in i personalbudgetmodulen. Det är ett omständligt agerande.

Bemanningsenheten. Kommunen har nyligen inrättat en bemanningsenhet som skall ansvara för all vikarieanskaffning. Att denna enhet skulle ha kompetens att rekrytera orkestrens vik- och extramusiker kan man knappast förvänta sig. Ändå har Konserthusets ledning fått ägna viss möda åt att förklara detta förhållande för den nya enheten.

3. Exempel på olika organisatoriska lösningar

Vi har i det föregående sett hur Gävle Konserthus och Gävle Symfoniorkester genom att vara inlemmad i den kommunala förvaltningen drabbas av en rad oavsiktliga bieffekter vilka försvårar orkesterns vardagliga arbete. Hur har då andra symfoniorkestrar i landet löst organisationsfrågan?

I Sverige finns 8 professionella symfoniorkestrar, från Malmö i söder till Umeå i norr. Jämför man dessa ur organisationsperspektiv framträder följande bild.

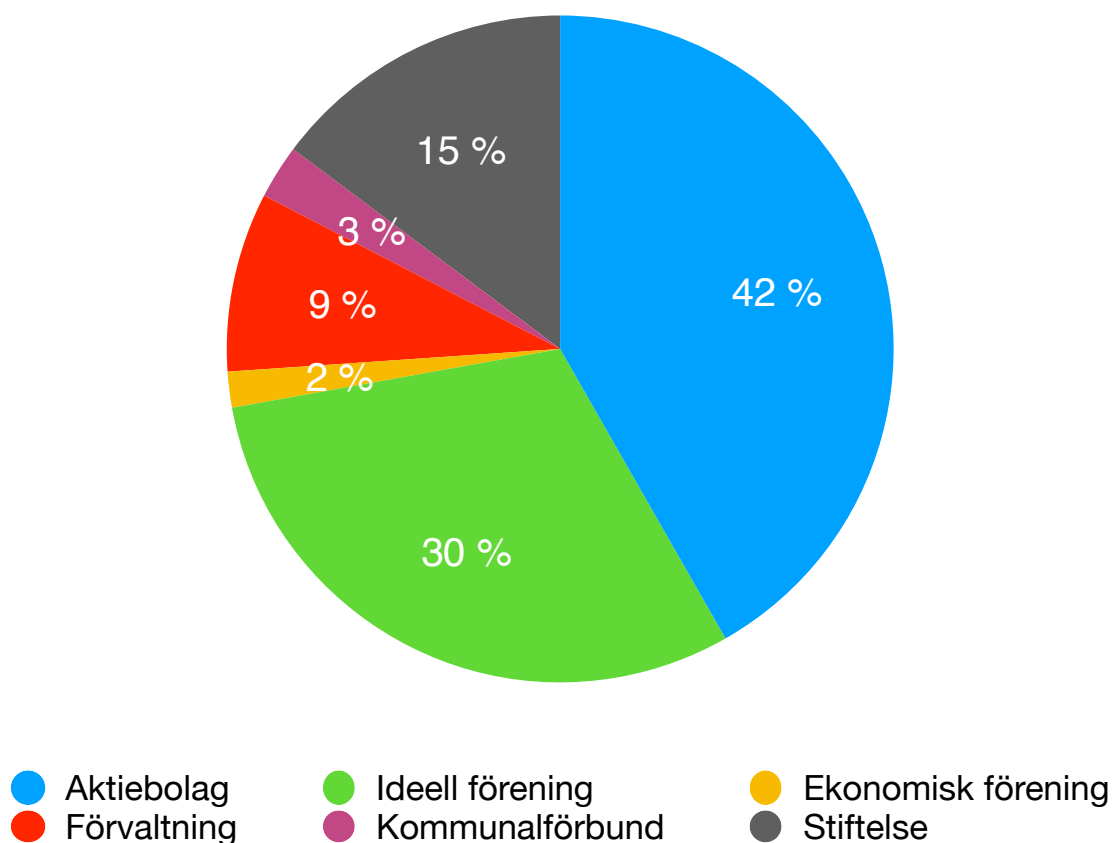


Figur 1. Sveriges symfoniorkestrars organisationsform.

Som framgår är det endast GSO som är del av en kommunal förvaltning. Två orkestrar är stiftelser (Malmö symfoniorkester och Kungliga filharmoniska orkestern), en är ett eget aktiebolag (Göteborgs symfoniker) övriga är del av större aktiebolag.

Vidgar vi blicken och tar in andra musik- och scenkonstverksamheter kan vi konstatera att även då är aktiebolagsformen vanlig. Av branschorganisationen Svensk scenkonsts 116 medlemmar är 48 aktiebolag. 35 är

ideella föreningar och 17 stiftelser. Endast 10 scenkonstverksamheter, 9 procent av Svensk scenkonsts medlemmar, är del av någon offentlig förvaltning.



Figur 2. Svensk scenkonsts medlemmar fördelade på juridisk form.

Utvecklingstendens

En annan fråga är om det går att urskilja någon *utvecklingstendens* vad gäller scenkonstverksamheters organisationsform. Förändras fältet i någon riktning? Svensk Scenkonsts medlemsregister svarar inte på den frågan, det visar endast medlemmarnas nuvarande juridiska form. Någon historisk trend i ena eller andra riktningen går inte att utläsa.

Vi har i annat sammanhang emellertid studerat en närbesläktad verksamhet, nämligen länsteatrarna och deras organisationsform. Av landets 20 länsteatrar är 3 organiserade som en offentlig förvaltning, 5 teatrar som förening (ideell eller ekonomisk eller en kombination av de båda), 4 är stiftelser (i ett fall, Östgötateatern, både stiftelse och AB) samt i 8 fall aktiebolag eller del av aktiebolag (se bilaga 2).

Det flesta länsteatrar har genom åren, precis som GSO, omorganiserats ett antal gånger. Organisationsformerna har varierat över tid. Under senare år är dock en tendens tydlig: bolagsbildningar blir allt

vanligare. ”Ingen skulle idag *starta* en scenkonstverksamhet i förvaltningsform”, som en av våra sagespersoner formulerar saken. Så är till exempel Örebro Länsteater, Teater Västerbotten och Teater Halland alla aktiebolag idag från att tidigare ha varit riksteaterföreningar (ombildade 1983, 1996 resp. 2006). Ett aktuellt exempel är Folkteatern i Göteborg som år 2020 beslutat att övergå från att vara en ekonomisk förening till att bli aktiebolag.

Dessa iakttagelser i kombination med de intervjuer vi gjort gör att vi vågar oss på en slutsats: på scenkonstområdet sker en organisatorisk *utveckling i riktning mot aktiebolag*. Det finns, som vi ska se i följande avsnitt, goda skäl till det. Det är den ”renaste formen” som en av dem vi intervjuat, med bred erfarenhet av kulturell verksamhet och offentlig förvaltning, uttrycker saken.

Först bara några korta ord om andra organisatoriska möjligheter.

Övriga organisatoriska möjligheter

Förening. Som vi sett är en tredjedel av Svensk Scenkonsts medlemmar organiserade i föreningsform (de allra flesta som ideella föreningar), precis som GSO var under åren 1912 till 1977. Även om detta skulle ge orkestern vissa fördelar gentemot nuvarande ordning, som en egen styrelse, är det knappast rimligt för GSO att återgå till föreningsformen. Därtill är verksamheten idag alltför utvecklad. Dessutom skulle det sannolikt föra med sig en kostsam momsproblematik. Vi har under vår utredning inte stött på någon som förespråkar återgång till föreningsformen.

Stiftelse. Att driva en symfoniorkester i stiftelseform är ur verksamhetens perspektiv inte dåligt, vilket existerande stiftelseorkestrar visar. Att starta en stiftelse utan ett rejält kapital som grundplåt är idag emellertid svårt, gränsande till det omöjliga. Eftersom ett sådant kapital knappast är realistiskt i GSO:s fall finns inget skäl att här spilla fler ord på stiftelseformen, även om den vore önskvärd.

Kommunalt självstyrelseorgan. Det är naturligtvis möjligt att organisera om Gävle Konserthus och GSO inom ramen för Gävle kommun utan att bilda ett aktiebolag. Gävle Konserthus och GSO skulle exempelvis kunna läggas direkt under Kommunstyrelsen. Man skulle kunna knyta en styrelseliknande referensgrupp till verksamheten. Man skulle också kunna tillskapa ett kommunalförbund och involvera andra kommuner i verksamheten. Med mera. När exempelvis Vara konserthus byggdes var verksamheten först, i ett övergångsskede innan den blev ett aktiebolag, inrättad som ett kommunalt självstyrelseorgan.

Samägt kommunalt aktiebolag. Aktiebolagsformen förenklar samägande, även om den inte är den enda juridiska form som möjliggör det. Så ägs till exempel Regionteater väst till 91 procent av Västra Götalandsregionen och 9 procent av Uddevalla kommun; Norrlandsoperan till 60 procent av Region Västerbotten och 40 procent av Umeå kommun. Även i kontakt med privata aktörer, som sponsorer, kan aktiebolagsformen underlätta samarbeten. En fördel med aktiebolagsformen är att den är välbekant för många. Även om vi i denna utredning inte förespråkar något samägande av GSO så kan den möjligheten visa sig viktig i framtiden. Aktiebolagsformen underlättar detta och ger verksamheten största tänkbara flexibilitet.

5. Aspekter av olika driftformer

Att leda och driva en symfoniorkester är som att driva ett medelstort företag. Ledningen har att hantera alla de frågeställningar som möter vilken företagsledning som helst. Strategiska beslut om verksamhetens utveckling för att motsvara interna och externa krav måste ständigt fattas parallellt med beslut om verksamhetens dagliga drift. Verksamheten styrs givetvis i grunden av politiskt fattade uppdragsbeslut. Dessa tar dock sällan sikte på rena branschfrågor. För beslut om dessa frågor är ledningen i princip utlämnad till sig själv. Det stöd som en sakkunnig styrelse med olika kompetenser skulle kunna bidra med till verksamheten saknas.

Vara kommun investerade för 15 år sedan i ett nytt konserthus. En investering som väckte mycket uppmärksamhet. Inledningsvis drevs konserthuset som en verksamhetsgren under kultur- och bildningsnämnden. Efter några år stod det successivt allt klarare att verksamheten bl.a. hade starka kommersiella inslag som gjorde det mindre ändamålsenligt att bedriva den inom ramen för en kommunal nämnd. Efter några år bildade därför kommunen ett helägt kommunalt aktiebolag som infogades i den kommunala koncernen. Bolaget fick en styrelse bestående av en blandning av lokala politiker och bransch-kunniga personer. Kommunledningen har förklarat sig nöjd med denna organisationsförändring.

Vi har i uppdrag att bedöma vilken organisationsform som är mest ändamålsenlig ur resurs-, effektivitets- och kvalitetsperspektiv. Låt oss pröva dessa aspekter var för sig.

Resursperspektivet

Gävle Konserthus och Symfoniorkester ingår som en avdelning under kultur- och fritidsnämnden. Det innebär att Gävle Konserthus och Symfoniorkesters verksamhet hanteras tillsammans med frågor som rör sportanläggningar, bibliotek m.m. Den tid som kan ägnas Gävle Konserthus och Symfoniorkesters verksamhet blir med nödvändighet begränsad. Med en annan organisationsform skulle verksamheten ledas av en styrelse som dels kan bemannas efter verksamhetens behov, dels ägna sin odelade uppmärksamhet åt Gävle Konserthus och Symfoniorkesters verksamhet.

Ett annat problem kan vara att det är nämnden som formulerar uppdragen samtidigt som man också har ansvaret för hur uppdragen utförs. Den för scenkonsten liksom för all kulturverksamhet så viktiga principen om armlängds avstånd mellan politik och konstnärligt skapande kan därmed vara svår att i praktiken upprätthålla. Det är en gammal sanning att kulturen utvecklas bäst när den får vara fri och obunden. Och tvärtom – kulturpolitiken fungerar bäst när den slipper ta ställning till olika, ibland kontroversiella, kulturyttringar.

Å andra sidan innebär en bolagsbildning att möjligheterna till politisk direktstyrning inskränks. Styrningen måste ske enligt aktiebolagslagens bestämmelser vilket innebär styrning utöver bolagsordning begränsas till vederbörligen beslutade ägardirektiv. Detta brukar anses vara en garant för den konstnärliga friheten men är naturligtvis därmed också en inskränkning av de politiska styrmöjligheterna.

De flesta offentligt finansierade kulturinstitutioner försöker bredda sin finansiering genom att söka kompletterande extern finansiering genom att ingå olika samarbetsavtal. Möjligheterna till detta är ofta begränsade när en verksamhet är direkt knuten till en kommunal förvaltning. Erfarenheterna från många håll tyder entydigt på att när en verksamhet bedrivs som en självständig enhet (bolag eller stiftelse) ökar möjligheterna att med framgång söka extern finansiering.

Effektivitetsperspektivet

Många av de administrativa stödsystem som används inom en kommun är inte anpassade till de behov som finns inom scenkonstbranschen. Vi har i avsnitt 2 ovan sett många exempel på detta i GSO:s fall. Det kan t.ex. gälla lönesystem som inte innehåller alla de lönearter som finns i en symfoniorkester. Liknande begränsningar finns i det kommungemensamma ekonomisystemet som t.ex. inte kan hantera fakturor eller fakturera i andra valutor än svenska kronor. Mycket av de administrativa stödfunktioner verksamheten kräver finns inom den centrala förvaltningen. Det kan kanske motiveras med administrativa stordriftsfördelar. Erfarenheten visar dock att dessa stordriftsfördelar ofta med råge tas ut av att möjligheterna till branschanpassning är mycket små.

Pensionssystem är ytterligare ett område där scenkonstens avtal skiljer sig i väsentlig grad från de kommunala avtalen vilket bl.a. nödvändiggör en tidskrävande och sårbar manuell hantering.

Ett annat betydande problem är att en orkester behöver planera sin ekonomi över flera år. Det kan innebära att intäkter som tjänas in under ett år avses användas för att finansiera ett projekt t.ex. en turné ett kommande år. Den kommunala ekonomin är oftast inte uppbyggd för att göra sådan ekonomisk flerårsplanering möjlig.

Kvalitetsperspektivet

För all konstnärlig verksamhet har det mångtydiga begreppet kvalitet en avgörande betydelse. En ständig strävan mot högsta möjliga kvalitet innebär samtidigt att ständigt att vara på vakt mot konstens värsta fiender – det mediokra och medelmåttiga. Vad kan då detta ha för betydelse för valet av organisationsform? Vår bedömning är att en strävan mot hög kvalitet underlättas om organisationen främjar en total koncentration på uppgiften. All styrning utgår från styrelsen. Det säger sig självt att ha ett styrande organ som helt kan koncentrera sig på uppgiften att åstadkomma optimala verksamhetsförutsättningar för att främja konstnärlig kvalitet ger verksamheten en grundläggande styrka.

Att därutöver ha en verkställande ledning som har kontroll över alla administrativa stödfunktioner och kan tillse att dessa fungerar optimalt för orkesterverksamhet har visat sig ge många fördelar.

Erfarenheterna från landets övriga symfoniorkestrar/konserthus, som sedan länge bedriver sin verksamhet i bolags- eller stiftelseform, visar entydigt på fördelarna med att organisera verksamheten som en självständig enhet. Internationella erfarenheter pekar i samma riktning.

Styrelsens roll

Ur samtliga de perspektiv som kan anläggas på Gävle Konserthus och Symfoniorkesterns verksamhet spelar, som vi sett, styrelsen en central roll. Detta är en funktion som Gävle Konserthus idag alltså saknar. Om en bolagsbildning sker så åtgärdas denna brist – men det är viktigt hur styrelsen sätts samman liksom dess relation till företagsledningen. Låt oss därför säga några ord om detta.⁴

Många offentligt finansierade kulturinstitutioner har styrelser bestående av representanter med politiska mandat från ägaren/bidragsgivaren, i detta fall skulle det alltså bli Gävle kommun. Traditionellt har detta varit den vanligaste styrelsesammansättningen i tider då institutionerna kunde förlita sig på en trygg offentlig

⁴ Resonemanget bygger på vår tillsammans med Lotta Lekvall författade skrift *Ringar på vattnet: Wermland Opera 2015-2019* (Nätverkstan 2014), s 79ff.

finansiering med litet behov av affärsmässiga övervägande som en del i styrelsearbetet. En viktig uppgift för en sådan styrelse har traditionellt istället varit att tillse att huvudmännens bidrag hanteras på ett sätt som stämmer med institutionens uppdrag. Styrelsen ”legitimerar” den offentliga finansieringen.

En aktiv, strategisk och brett sammansatt styrelses betydelse för en konstnärlig institutions framgång har alltmer kommit i fokus i diskussionen om hur sådana verksamheter bäst bör ledas. Den dynamiske tidigare chefen för Kennedy Center i Washington D.C., Michael Kaiser, skriver i boken *Leading Roles. 50 Questions Every Arts Board Should Ask* att han funnit att den viktigaste frågan när det gäller institutionernas möjligheter att ta sig ur en ekonomisk kris var styrelsens förmåga att hantera den rådande situationen. Kaiser skriver också att den absolut viktigaste uppgiften för styrelsen är att enas om institutionens ”mission”, dess uppdrag eller uppgift. Det duger inte att ”tycka om” opera. Man måste acceptera att producera god opera är viktigare för institutionen än att tjäna pengar eller uppnå nollresultat. Om inte styrelsen helhjärtat ställer upp på detta blir det omöjligt för ledningen att uppnå hållbara konstnärliga resultat konstaterar Kaiser. Kaiser vet vad han talar om – innan han kom till Kennedy Center var han chef för The Royal Opera at Covent Garden i London som han räddade undan en hotande konkurs.

Behovet av professionalisering av styrelsearbetet har emellertid påtalats allt oftare i takt med att operor, teatrar och konserterthus alltmer tvingats verka på en nationellt såväl som internationellt utsatt konkurrensmarknad. Konkurrensen om publikens tid och pengar hårdnar samtidigt som konkurrensen om de krympande offentliga resurserna skärpts. Staten tog tidigt konsekvenserna av detta och bemannade styrelserna för de statliga scenkonstinstitutionerna Kungliga Operan och Dramaten enbart med sakkunniga från olika samhällsområden som inte representerade något politiskt parti. På senare tid har även personer med bred scenkonsterfarenhet hemmahörande i ett annat nordiskt land invalts i de statliga styrelserna.

Bland de kommunala och regionala institutionerna är renodlade politiskt sammansatta styrelser fortfarande vanligast. Flera undantag finns dock. I några fall har man gått lika lång som staten och infört renodlade sakkunnigstyrelser. I andra fall har man valt en mellanväg och blandat politiker och sakkunniga.

Ett exempel som vi bedömer vara relevant för situationen i Gävle är Vara och dess framgångsrika kulturinstitution Vara konserthus.⁵ När institutionen bildades 2003 var verksamheten av ganska blygsam omfattning och tillhörde kultur- och bildningsnämndens verksamhetsområde. Konserthuset hade dock en egen styrelse under kultur och bildningsnämnden. Denna styrelse hade emellertid inget formellt ansvar utan utgjorde närmast en referensgrupp till stöd för verksamheten. Vartefter verksamheten expanderade och verksamhetens egenfinansiering ökade aktualiserades frågan om att separera verksamheten från kultur- och bildningsnämnden och bilda ett helägt kommunalt aktiebolag. Så skedde också några år senare. Vid samtal med den nuvarande kommundirektören Anna Cederqvist bekräftar hon att kommunen vidhåller sin uppfattning att en verksamhet som styrs på delvis kommersiella grunder och där konstnärliga bedömningar har stor betydelse inte passar inom ramen för en kommunal nämnds verksamhet. Enligt hennes uppfattning är det också lättare att åstadkomma olika typer av samarbete med andra självständiga aktörer om verksamheten bedrivs i bolagsform. Hon hänvisar också till den vedertagna principen om armlängds avstånd mellan politiska avvägningar och konstnärliga beslut.

Den aspekten betonas starkt av Eva Bergqvist, kulturchef i Stockholms läns landsting, som vid vårt samtal redogjorde för hur man i Landstingets kulturnämnd arbetar för en strikt åtskillnad mellan den politiska nivåns

⁵ En av denna rapportens författare, Sture Carlsson, är styrelseordförande i Vara konserthus AB.

beslut om inriktning och ekonomiska ramar och de beslut om verksamhetens genomförande som fattas på den verkställande nivån. Både Vara kommun och Stockholms läns landsting har valt att i sina bolag och stiftelser som bedriver kulturell och konstnärlig verksamhet ha styrelser bestående av såväl politiker som sakkunniga med olika professionell bakgrund.

Vår rekommendation är att den styrelse som tillsätts om Gävle Konserthus och Gävle Symfoniorkester blir ett aktiebolag sätts samman av politiker *och* sakkunniga.

6. Slutsatser och rekommendationer

Coronapandemin förändrar allt. När vi är i färd med att färdigställa denna rapport publicerar Simon Rattle och Mark Elder, chefsdirigenter för Londons symfoniorkester respektive Hallé-orkestern i Manchester, ett öppet brev i tidningen *The Guardian*: ”Det är inte alls omöjligt att vi när vi kommer ut på andra sidan av detta befinner oss i ett förött landskap. Orkestrar kanske inte överlever, och om de gör det kan de stå inför oöverstigliga ekonomiska bekymmer i vår nya verklighet”.⁶ Men, fortsätter de båda dirigenterna: ”Vi vägrar tro att musiken kommer att dö, men den kan inte överleva endast på energi och optimism. Den kommer att behöva stöd och förståelse, särskilt när den på nytt möter sin publik.”

Det utredningsuppdrag vi fick på hösten 2019 har, genom den dramatiska pandemin, fått en delvis annan innebörd. Vi rapporterar i en situation som är radikalt annorlunda än när uppdraget formulerades och vi påbörjade arbetet. Vår uppfattning är att frågan om vilken organisationsform som är mest lämplig för Gävle symfoniorkester i denna nya situation blivit *än mer angelägen*.

Låt oss sammanfatta våra resonemang med hjälp av två SWOT-analyser. Den första beskriver GSO:s nuvarande situation.

Nuvarande organisation

Styrkor

- **Stark politisk förankring och insyn**
- **Möjlighet till direkt politisk styrning**
- **Samordning med andra kommunala verksamheter**
- **Skattemässiga fördelar**

Svagheter

- **Passar dåligt in i kommunens övriga administrativa rutiner**
- **Ingen egen styrelse**
- **Bristande kommersiella incitament**

Möjligheter

- **Hela kommunen**
- **Kommunala synergieffekter**
- **Kommunal enhetlighet**

Hot

- **Marginaliserad i kommunens prioriteringar**
- **Minskad ekonomisk självständighet**
- **Minskad förståelse för verksamhetens särart**

⁶ Mark Brown, ”UK orchestras may not survive coronavirus pandemic, conductors warn”, *Guardian* 10 juni 2020.

Den andra är en sammanfattning av vår analys av GSO som aktiebolag.

Aktiebolag

<p>Styrkor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Egen styrelse • Välkänd organisationsform • Tydlig reglering • Större autonomi • Administrativ självständighet • Långsiktig ekonomisk planering • Lättare finna externa finansiering 	<p>Svagheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distans till de politiska uppdragsgivarna • Större avstånd till annan kommunal verksamhet
<p>Möjligheter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitet • Styrelse resurs i förändringsprocesser • Förenklar breddat ägande • Förenklar breddad finansiering 	<p>Hot</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurs möjlig • Kommunen visar minskat engagemang

Vi har i denna utredning dragit några slutsatser:

- GSO är ensam bland landets symfoniorkestrar att vara organiserad som del av en offentlig förvaltning.
- Genom att GSO ingår i den kommunala förvaltningsorganisationen drabbas man av en rad *oavsiktliga bieffekter* vilka försvårar orkesterns vardagliga arbete.
- Utvecklingen på scenkonstområdet går i riktning mot att allt fler verksamheter organiseras i aktiebolagsform.
- Framtida utmaningar, inte minst till följd av coronaepidemin, ställer krav på *flexibilitet*. Organisation som ett aktiebolag underlättar detta.

Mot bakgrund av dessa slutsatser vill vi lämna följande rekommendationer:

- GSO bör ombildas till ett aktiebolag.
- En styrelse för GSO bör bestå av såväl politiker som sakkunniga.

Referenser

- Mark Brown, "UK orchestras may not survive coronavirus pandemic, conductors warn", *Guardian* 10 juni 2020.
- Sture Carlsson, David Karlsson & Lotta Lekvall, *Ringar på vattnet: Wermland Opera 2015-2019*, Nätverkstan 2014.
- , "En utredning av Gävle Konserthus och Gävle Symfoniorkester", Nätverkstan, 26 februari 2015.
- Michael Kaiser, *Leading Roles: 50 Questions Every Arts Board Should Ask*, Brandeis University, 2010.
- Kerstin Monk, *Con fuoco: hundra år av glöd och passion*, Kultur & Fritid Gävle 2011.
- Gävle kommun, Anbudsförfrågan Direktupphandling, 2019-10-09, Ärendenr: 8484.
- , "Kommunplan 2020: Utblick 2021-2023", presentation 2020-01-21.
- Region Gävleborg, "Uppdragsöverenskommelse 2020: Gävle Symfoniorkester", KKN 2019/209.
- Gisela Riebne & Örjan Hans-Ers, "Utredning driftsform 2020", PM mars 2020.
- Ron Simpson, "Swedish Philharmonia – Leeds Town Hall", 8 mars 2020, www.thereviewshub.com.
- Dieter Stöpfigeshoff, *Att höra med ögonen: Gävlesymfoniker i närbild*, Stöpfigeshoffstudio 2018.
- Svensk Scenkonst, utdrag ur medlemsregister, mars 2020.

Bilaga 1: Viktiga årtal i GSO:s organisatoriska historia

- 1878 Gävle teater invigs. Den tidigare byggnaden från 1840 hade förstörts i stadsbranden 1869.
- 1912 **Gefle symfoniorkester bildas** och håller sin första konsert den 16 januari i Gävle teater. Orkestern består av 25 musiker, varav 3 kvinnor. Verksamheten är organiserad i **föreningsform**: Gefleborgs läns orkesterförening.
- 1971 **Regionmusikreform**. Landets militärmusikkårer omorganiseras till den civila organisationen Regionmusiken.
- 1977 Gefleborgs läns orkesterförening **omorganiseras till stiftelse** med Gävle kommun och Gävleborgs läns landsting som huvudmän. Byter namn till Gävleborgs symfoniorkester.
- 1981 Symfonikören bildas. Den ger sin sista konsert 2010.
- 1983 GSO:s vänförening bildas.
- 1988 **Länsmusikreform**. Den statliga regionmusiken och stiftelsen Svenska Rikskonserters regionkontor slås ihop och överförs till regionalt huvudmannaskap. **Landstinget blir huvudman** för den nya länsmusiken.
- 1992 Orkestern växer. 14 nya musikertjänster inrättas och besätts de följande åren. Orkestern består därefter av 52 musiker.
- 1994 Efter en överenskommelse mellan Gävle kommun och landstinget Gävleborg **övertar ansvaret för GSO till Gävle kommun**. Landstinget tar samtidigt över ansvaret för Museet som blir länsmuseum.
- 1996 Gävle kommun övertar hela ansvaret för orkestern som då får namnet Gävle Symfoniorkester.
- 1998 **Det nybyggda konserthuset invigs**. 820 platser. Organiserar som ett helägt kommunalt AB.
- 2005 **Aktiebolaget Konserthuset avvecklas** och går in förvaltningen.
- 2006 Konserthuset och GSO får gemensam chef.
- 2011 Den statliga **Kultursamverkansmodellen** införs, vilket innebär att statliga kulturanslag härnäst ska fördelas på regional nivå. Gävleborg omfattas av modellen från 2013.
- 2012 GSO firar hundraårsjubileum. Offentlig debatt om sparkrav på GSO, vilka dock inte genomförs.
- 2015 Region Gävleborg bildas.

Bilaga 2: Svensk Scenkonsts medlemmars juridiska form

Juridiskt namn	Aktiebolag	Ideell förening	Ekonomisk förening	Förvaltning	Kommunal-förbund	Stiftelse
2Entertain Sverige AB	1					
AB Regionteatern Blekinge-Kronoberg	1					
Amatörteaterns Riksförbund		1				
Astrid Lindgrens Värld AB	1					
Bibu - nationell scenkonstbiennial för barn och unga AB	1					
Blekinge läns landsting (Musik i Blekinge)				1		
Blixten & Co AB	1					
Bollnäs Riksteaterförening		1				
Borås kommun (Borås Stadsteater)				1		
Botkyrka Riksteaterförening		1				
Byteatern		1				
Cirkör AB	1					
DA Dansalliansen AB	1					
Danscentrum Stockholm		1				
Danscentrum Väst		1				
Finska Kulturföreningen i Sverige		1				
Folkoperan AB	1					
Folkteatern i Göteborg ekonomisk föreningen			1			
Föreningen Angereds Nya Teater		1				
Föreningen Danscentrum Sverige (Riks)		1				
Föreningen Danscentrum Syd		1				
Gefle Teaterförening		1				
Giron sámí teáhter		1				
Gottsunda Teater		1				
Gävle kommun				1		
Göta Lejon Produktion AB	1					
Göteborgs Stadsteater AB	1					
Göteborgs Symfoniker AB	1					
GöteborgsOperan AB	1					
Helsingborg Arena och Scen AB	1					
High Chaparral Sweden AB	1					
Ideella föreningen Länsteatern på Gotland						1
Ideella föreningen Stockholms Läns Blåsarssymfoniker	1					
Ideella föreningen Umeå Teaterförening	1					
Kalmar Läns Musikstiftelse						1
Kommunalförbundet Norrlands Nätverk för Musikteater och Dans (NMD)					1	
Kommunalförbundet Västmanlands Teater					1	
Kommunalförbundet Västmanlandsmusiken					1	
Kulturföreningen Kontrast på Victoria		1				
Kungliga Dramatiska Teatern AB	1					
Kungliga Operan AB	1					
Kungssportshuset i Göteborg AB	1					
Länsmusiken i Örebro AB	1					
Länsteatern i Örebro AB	1					
Länsteatern Sverige Service AB	1					
Malmö Live Konserthus AB	1					
Malmö Opera och Musikteater AB	1					
Malmö Stadsteater AB	1					
Musik i Syd AB	1					
Musikalliansen i Sverige AB (kansti)	1					
NorrlandsOperan Aktiebolag	1					
Nya Västanå Teater		1				
Oktoberteatern, ekonomisk förening			1			
Orienteatern AB	1					
Region Gävleborg				1		
Region Halland (Kultur i Halland)				1		
Region Jämtland Härjedalen (Estrad Norr)				1		
Region Jönköpings län				1		
Region Norrbotten				1		
Region Sörmland				1		
Regional Musikverksamhet Gotlands Musikstiftelse						1
Regionteater Väst AB	1					

Juridiskt namn	Aktiebolag	Ideell förening	Ekonomisk förening	Förvaltning	Kommunal-förbund	Stiftelse
Riksorganisationen Folkets Hus och Parker		1				
Riksteatern		1				
Riksteatern Gävleborg		1				
Riksteatern Halland		1				
Riksteatern Jämtland/Härjedalen		1				
Riksteatern Jönköpings län		1				
Riksteatern Kalmar län		1				
Riksteatern Kronoberg		1				
Riksteatern Norrbotten		1				
Riksteatern Skåne		1				
Riksteatern Stockholms län		1				
Riksteatern Värmland		1				
Riksteatern Väst		1				
Riksteatern Västerbotten		1				
Riksteatern Västernorrland		1				
Riksteatern Östergötland		1				
Sagolekhuset Junibacken AB	1					
Scenkonst Västernorrland AB	1					
Scenkonst Öst AB	1					
SITE – Stockholm International Theatre on Export		1				
Skånes Dansteater AB	1					
Skäret Produktion AB	1					
Smålandsoperan Scenkonstproduktion AB	1					
Stiftelsen Dansens Hus						1
Stiftelsen Drottningholms Slottsteater						1
Stiftelsen Folkteatern i Gävleborgs län						1
Stiftelsen Göteborgsmusiken						1
Stiftelsen Internationella Vadstena-Akademien						1
Stiftelsen Länsteatern i Dalarna						1
Stiftelsen Moomsteatern						1
Stiftelsen Musik i Dalarna						1
Stiftelsen Musik i Uppland						1
Stiftelsen Norrbottensteatern						1
Stiftelsen Strindbergsmuseet						1
Stiftelsen Värmlandsoperan						1
Stiftelsen Östgötamusiken						1
Stockholms Konserthusstiftelse						1
Stockholms Stadsteater AB	1					
Sweden Festivals		1				
Sveriges Radio	1					
TA Teateralliansen AB	1					
Teater Halland AB	1					
Teatercentrum		1				
Tomteland AB	1					
Unga Klara AB	1					
Uppsala Konsert & Kongress AB	1					
Uppsala Stadsteater AB	1					
Vara Konserthus AB	1					
Vicky Nöjesproduktion AB	1					
Villman Produktion AB	1					
Västerbottensteatern AB	1					
Västra Götalandsregionen (Förvaltningen för kulturutveckling, fd Kultur i Väst)				1		
Örebro Riksteaterförening		1				
Summa:	48	35	2	10	3	17

Bilaga 3: Länsteaternas organisatoriska former

Länsteatern i Sverige • Organisationsform						
Teater	Grundad år	Ursprunglig org.form	Ombildad år	Nuvarande org.form	Ägare	Kommentarer
Byteatern Kalmar	1977			Ideell förening		
Dalateatern	1973	"frigrupp"	1975	Stiftelse	Region Dalarna	
Estrad Norr			2005	Förvaltning	Region Jämtland Härjedalen	Sammanslagning av bl a Länsteatern Jämtland/Härjedalen och Teater Barda
Folkteatern Gävleborg	1983			Stiftelse	Gävleborgs läns landsting	
Folkteatern Göteborg	1957	Ekon. för.		Ekon. för.		Underombildning till AB 2020.
Giron Sámi Teáhter	1992	Ideell förening		Ideell förening	samiska org + kommuner	Under ombildande till "officiell svensk-samisk nationalscen".
Länsteatern på Gotland	sent 70-t	"frigrupp"	1995	Ideell förening		Fick länsteateruppdrag 2013
Norrbottensteatern	1967			Stiftelse	Region NB + Luleå kommun	Landets första länsteater
Oktobersteatern	1973	"frigrupp"	1978	Ekon. för. + ideell fören.		1978 avtal om att bli Södertäljes stadsteater
Regionsteatern Blekinge Koronorg	1970 resp. 1984	regional Riksteaterensemble + Stiftelse	2003	AB	Region Kronoberg + Region Blekinge + Växjö kommun	Två regionteatrar slås samman 1992
Regionteater Väst	1978 resp. 1990		2001	AB	VGR (91%) + Uddevalla kommun	Bildades gm sammanslagning av Bohusläns Teater (1990) och Landstingets Barn och Ungdomsteater i Älvsborg, Älvsborgsteatern (1978)
Scenkonst Sörmland				Förvaltning	Region Sörmland	
Smålands Musik och teater				Förvaltning	Region Jönköping	Spira invigdes 2011
Teater Halland	1990	Del av Riksteatern (Länsteaterfören)	2006	AB	Region Halland	
Scenkonst Västernorrland			2008	AB	landstinget Västernorrland (60%) + Sundsvalls kommun	Består av ett antal kulturinst. (tidigare Scenkonstbolaget)
Teater Västernorrland				Del av ett AB		Del av Scenkonst Västernorrland
Västana teater	1972	"frigrupp"		Ideell förening		
Västerbottensteatern	1969	Västerbottensensemblen (Riksteatern)	1996	AB	Region Västerbotten + Skellefteå kommun	
Västmanlands teater	1967	Västeråsensemblen (Riksteatern)	1977	Kommunalförbund	Region Västmanland + Västerås Stad	
Örebro Länsteater	1969	Örebroensemblen (Riksteatern)	1983	AB	Region Örebro + Örebro kommun	
Östgöteatern	1947	Stadsteatern Norrköping-Linköping	1981	Stiftelse + AB		Scener i både Norrköping och Linköping