

Vurdering av fremtidig driftsform for Grimstad kulturhus

Grimstad 02.06.2025

Dette dokumentet presenterer en generell vurdering av tre fremtidige driftsformer for Grimstad kulturhus, basert på dialog med Kulturhusets styre, økonomisk nå-situasjon, fremtidige behov og implikasjoner. Vurderingen omfatter tre ulike driftsformer og gir anbefalinger for en bærekraftig løsning som ivaretar kulturhusets samfunnsrolle i Grimstad kommune. Vurderingene er ment som underlag til kommunestyret i Grimstad.

Vurderingsdokumentet er utarbeidet av Grimstad kommune ved Ola Skei Bekken og Stine K. Håtuft

Kilder:

- Årsrapport og status fra Grimstad Kulturhus
- Innsikt: <https://kulturhusene.no/>
- Kulturrom.no: Rapport Fyrtårn eller sinke? Fremtidens kulturlokaler, https://kulturrom.no/wp-content/uploads/2024/09/FramtidasKulturlokaler2024_enkelt sider.pdf
- KS rapport, kulturens rolle i samfunnsutviklingen, <https://www.ks.no/contentassets/a7ba532faf284d80a66e3c3cf669cf7c/R34-2024-Kulturfeltets-plass-i-samfunnsutviklingen.pdf>
- Fremtidsstudie, Kulturdepartementet: Fremtidens kultur i et brukerperspektiv: https://www.regjeringen.no/contentassets/8fa17aa605964297959ce0ddbee82512/infuture_fremtidens-kultur-i-et-brukerperspektiv_.pdf

Sammendrag og bakgrunn

Grimstad kulturhus KF har siden 2015 vært driftet som et kommunalt foretak med et bredt kulturtilbud, kinodrift og høy grad av lokal forankring. Grimstad kulturhus rommer i dag øvingslokaler, fremvisningsarenaer, kino, kiosk og forsamlingslokale.

Dagens modell som kommunalt foretak har vært i bruk siden 2015 og har gitt stabile lokale rammer, men viser sårbarhet ved inntektssvikt og strukturelle endringer. Erfaringene fra perioden med privat drift (2005–2015) viser at driftsformen ga ensidig fokus på kinodrift, men manglet lokal forankring og utvikling av kulturhuset som samfunnsarena. Begrenset investering i teknisk infrastruktur i samme periode medførte senere oppgraderingsbehov. Disse erfaringene er sentrale i vurderingen av fremtidig driftsform.

Den økonomiske situasjonen for Grimstad kulturhus i dag illustrerer en generell utfordring for kulturhus i dagens marked: Tradisjonelle finansieringsmodeller basert på billettinntekter, kiosksalg og kommunalt tilskudd viser seg å være sårbare i møte med endrede publikumsvaner og markedssvingninger. Grimstad kulturhus står overfor en kritisk økonomisk situasjon med estimert prognose med underskudd på over 1,8 millioner kroner i 2025. Driftsinntektene er 43% lavere enn budsjettet, med svikt i kinobilletter (-31%), kulturbilletter (-43%) og kiosksalg (-36%).

Vurderingene i dette dokumentet tar videre utgangspunkt i hvilke muligheter og begrensninger de ulike driftsformene gir – både med tanke på dagens situasjon og fremtidige behov. Vurderingene er også gjort med bakgrunn i dagens situasjon og kulturhusets vedtektsfestede formål om å utvikle en arena for et levende kulturliv gjennom samarbeid mellom private og offentlige kulturaktører. Grimstad kulturhus står i et krysspress mellom økende krav til økonomisk bærekraft og rollen som en relevant og åpen samfunnsarena. Samtidig møter Grimstad kommune, som øvrige norske kommuner, stadig strammere økonomiske rammebetingelser.

Valg av driftsform må ta hensyn til hvilke forretningsmodell som best kan realiseres i Grimstad, og hvilken organisasjonsform som gir de beste forutsetningene for økonomisk bærekraft og samfunnsnytt over tid.

Driftsformen må derfor støtte både fleksibel og effektiv drift, faglig utvikling, tverrfaglig samarbeid og evne til samhandling med kommunale og eksterne aktører. Det er et mål å videreutvikle kulturhuset som en profesjonell, inkluderende og innovativ møteplass.

De tre aktuelle driftsformene – kommunal drift (KD), kommunalt foretak (KF) og aksjeselskap- privat drift (AS)– er vurdert opp mot hvordan de legger til rette for utvikling, politisk forankring og økonomisk robusthet. Videre anbefales en videreføring av kommunalt foretak, med tydelig behov for profesjonalisering av styringsparametere.

Grimstads strategiske satsinger og kulturhusets rolle

Grimstad kulturhus har gjennom årene levert produksjoner, kinovisninger og arrangementer for aldersgruppen 0 til 100 år. Sambruk og partnerskap med lokale kultur og innholdsleverandører, har skapt god aktivitet gjennom hele året i og for Grimstad. Grimstad har tidligere erfaring med privat drift av kulturhuset (2005-2015), som gav ensidig kinofokus, mindre lokalforankring og manglende investeringer i sceneteknikk.

Kommuneplanen understreker kulturhusets rolle som samlingspunkt og kulturarena som støtter målene om et attraktivt, levende og inkluderende lokalsamfunn. Kulturhuset må derfor ses som en integrert del av Grimstads pågående satsninger.

Grimstad kommune er inne i en transformativ fase med tre store politisk vedtatte satsinger som vil få betydelige ringvirkninger for byen og regionen.

Videreutvikling av Grimstad som attraktiv helårsdestinasjon med internasjonalt fokus, etablering av Fjæreheia som et unikt, kulturelt knutepunkt og regional attraksjon, samt Ibsen 2028-satsingen som gjør Grimstad til én av tre offisielle Ibsen-destinasjoner i Norge.

Disse satsingene gir Grimstad en unik mulighet til å styrke sin nasjonale og internasjonale posisjon, ikke bare gjennom resultatene, men også gjennom måten arbeidet utføres på. Kulturhuset må i denne konteksten fortsettes å utvikles som en fleksibel og profesjonell arena som supplerer de pågående satsingene, bidrar til helhetlige opplevelser og fungerer som en samlende møteplass for både lokalbefolkning og tilreisende.

Kulturhusets vedtekter danner grunnlaget for kulturhusets samfunnsoppdrag og må tas hensyn til ved vurdering av fremtidig driftsform. Enhver endring i organisering må sikre at disse formålene fortsatt kan oppfylles på en god måte.

Grimstad kulturhus som arena i dag

Lokaler og fasiliteter

Bygget eies av Grimstad kommune og rommer tre velutstyrte kino- og fremvisningssaler med plass til henholdsvis 51, 100 og 345 personer. Den største salen, som brukes til større forestillinger, har en profesjonell B-scene med snoreloft, sidescene og orkestergrav som muliggjør varierte scenekunstproduksjoner.

Kulturhuset omfatter også en rommelig foajé som fungerer som uformell møteplass, en kiosk med servering under arrangementer, et galleri for lokale og tilreisende kunstnere, samt kontorer for administrasjon og produksjon. Totalt utgjør kulturdelen ca. 2000 kvadratmeter. Bygget inneholder også utleiearealer til kontorformål i 3. etasje som gir ekstra inntekter, samt 8 leiligheter i 4. og 5. etasje. Under bygget finnes to parkeringsetasjer med plass til 120 biler og et tilfluktsrom som oppfyller kommunens beredskapskrav.

Økonomiske rammer

Grimstad Kulturhus betaler en årlig leie til Grimstad kommune for arealene som disponeres, en leie som er fastsatt til 600 000 kr årlig. Til gjengjeld mottar kulturhuset et årlig driftstilskudd på 500 000 kr fra kommunen.

Kulturtilbud og aktiviteter

- Helårlig kinodrift med visning av både kommersielle filmer og smalere kunstfilm
- Scenekunst fra både nasjonale turnéforestillinger og lokale produksjoner
- Konserter innen ulike sjangre, fra klassisk til pop og rock
- Kulturformidling for et bredt publikum i alle aldersgrupper, med særlige tilbud for barn og unge

Møteplass for lokalsamfunnet

- En sentral sosial og kulturell møteplass i Grimstad sentrum
- Et inkluderende tilbud for hele lokalsamfunnet, fra barnefamilier til seniorer
- Vertskap for Norges nest eldste og eneste Oscar-kvalifiserende filmfestival, Kortfilmfestivalen, som årlig tiltrekker seg filminteresserte fra hele landet
- Arena for små og store arrangementer for lokalbefolkningen på ulike tider av døgnet, fra formiddagsmatineer til kveldsforestillinger

Samarbeid og lokal forankring

- Er en arena for frivillig og profesjonell kulturvirksomhet i tett samspill, som skaper synergieffekter
- Samarbeider med lokale foreninger som aktivt bidrar til sesongprogrammeringen
- Tilrettelegger for at lokale aktører får fremvise kultur i profesjonelle rammer
- Har partnerskap med næringsliv og andre aktører om konferanser, foredrag og inspirasjonssamlinger, som styrker husets posisjon som en flerfunksjonell arena

I motsetning til perioden med privat drift (2005-2015), som førte til ensidig kinofokus, har dagens driftsmodell sikret en bredere kulturell profil som bedre samsvarer med kommunens strategiske satsinger og kulturhusets vedtekter.

Fremtidens behov og kulturhusenes rolle

Kulturhus har fått en stadig viktigere rolle i utviklingen av lokalsamfunn, som levende møteplasser for kunst, kultur og fellesskap. I tillegg er kulturhusene også viktige læringsarenaer for formidling og kompetanseheving.

Kulturhus som sosialt lim

Samfunnet opplever et skifte fra store fellesskap til mange mindre grupper. Kulturhus får dermed en viktigere rolle som sosialt lim og fysisk møteplass i en stadig mer digital hverdag. Undersøkelser viser at sosialt samvær i befolkningen har gått markant ned, noe som øker viktigheten av meningsfulle fysiske møteplasser.

Fra arrangementsarena til flerfunksjonell møteplass

Moderne kulturhus går fra én-funksjonsarenaer til fleksible møteplasser. Det krever lokaler og teknologi som raskt kan tilpasses ulike formål – fra kino til konsert – med mobil sceneteknologi, fleksible lys- og lydanlegg og god publikumskapasitet.

Innovasjon og samskaping

Publikum går fra å være passive forbrukere til aktive medprodusenter. Kulturhus trenger derfor økt innovasjonskraft og tilgang til digitale verktøy og tverrfaglige partnerskap, hvor de kan fungere som lokale innovasjonshuber for skapende og samskapende kultur.

Kultur som demokratisk plattform

Kulturens rolle som verner av demokratiet og ytringskulturen blir stadig viktigere. Forskning viser at steder med sterk kulturell kapital har høyere grad av samfunnsrobusthet, bedre folkehelse og sterkere læringsmiljø. Kulturhus må derfor ses som demokratiske plattformer og verktøy for samfunnsbygging.

Grimstad i vekst – kulturhusets rolle i en ny virkelighet

Grimstad er inne i en fase med politisk vedtatte storsatsinger som vil få betydelige ringvirkninger for byen og regionen. Med mål om å skape unike opplevelser for et internasjonalt publikum, pågår det nå tre store utviklingsløp:



Helårsdestinasjon

Videreutvikling av Grimstad som attraktiv helårsdestinasjon og utvikling av opplevelser til et internasjonalt publikum.



Fjæreheia som kulturelt knutepunkt

Etablering av Fjæreheia som kulturelt knutepunkt og regional attraksjon med unike kulturopplevelser.



Ibsen 2028

Grimstad som én av tre offisielle Ibsen-destinasjoner i Norge, med fokus på forfatterens arv og betydning.

I denne konteksten må vurderingen av driftsform og kvalitetsnivå for Grimstad kulturhus ta høyde for de nye rollene kommunen skal fylle. Kulturhuset bør utvikles som en fleksibel og profesjonell arena som supplerer de pågående satsingene, bidrar til helhetlige opplevelser og fungerer som en samlende møteplass for både lokalbefolkning og tilreisende.

Nåværende økonomisk situasjon og driftsutfordringer

1.8 M

Underskudd 2025 (prognose)

Kroner i forventet underskudd for inneværende år

43%

Inntektssvikt

Lavere driftsinntekter enn budsjettert

25%

Kinobesøk

Under budsjett med 10 706 besøkende

13M

Totalbudsjett

Kroner i årlig omsetning

Implikasjoner

Kulturhus over hele Norge står i dag overfor krevende økonomiske tider. Kommune-Norge, inkludert Grimstad kommune, opplever stramme rammebetingelser som krever tydelige prioriteringer og langsiktig styrke i alle tjenestekområder. I denne virkeligheten må også kulturfeltet tilpasse seg – både når det gjelder driftsform, organisering og økonomisk forankring.

Grimstad kulturhus har de siste årene hatt et solid totalbudsjett på mellom 12 og 14 millioner kroner, men styrer nå mot et underskudd. Organisasjonen er bygget opp rundt en kombinasjon av fast ansatte og timebasert bemanning. Den daglige driften bæres av et kreativt og fleksibelt team, med nøkkelroller som daglig leder, kino- og administrasjonsansvarlig og arrangementsansvarlig i faste stillinger, mens teknikere, maskinister og kioskpersonale jobber på timebasis. Sammen leverer de et mangfoldig og kvalitativt godt tilbud som er viktig både for lokalbefolkning og tilreisende.

I lys av dagens økonomiske situasjon må vurderinger av videre drift baseres på nåsituasjonen og framtidsutsiktene. Målet er mest mulig bærekraftig drift – økonomisk, sosialt og organisatorisk. Det innebærer at driftsform, kostnadsstruktur og tjenestekvalitet må sees i sammenheng. Samtidig kan det legges til rette for tettere oppfølging og integrering med kommunens HR- og økonomiavdeling for å sikre bedre styring og ressursutnyttelse over tid.

Vurderinger av fremtidig driftsform

Vurderingen av fremtidig driftsform må ta høyde for de nye rollene kommunen og kulturinstitusjonene skal fylle i møte med samfunnets endrede behov. Grimstad kulturhus har potensial til å videreutvikles som en fleksibel og profesjonell arena – en møteplass som styrker pågående satsinger, gir helhetlige opplevelser og skaper samhold i lokalsamfunnet. Samtidig som presset på offentlige budsjetter øker, må kulturhuset kunne svare på behovene til et drifts- og arbeidsmarked i endring – preget av nye yrker og samarbeidsformer på tvers av fag og sektorer. Vurderinger av de aktuelle driftsformene i dette dokumentet er basert på implikasjonene beskrevet her.

Oversikt over aktuelle driftsformer

Under følger en gjennomgang av ulike organisasjonsformer som kan være aktuelle for Grimstad kulturhus:

- **Kommunalt foretak (KF):** Et kommunalt foretak er en del av kommunen som juridisk enhet, men har egen ledelse og styre. KF har større økonomisk og operativ frihet enn en kommunal enhet, samtidig som kommunestyret beholder overordnet kontroll. Kontrollen gjennomføres gjennom en tydelig eierskapsstrategi og rapporteringskrav. Denne driftsformen er egnet for virksomheter med både forretningsmessig karakter og samfunnsoppdrag.
- **Kommunal drift (KD):** En driftsform gjennom kommunal drift er en integrert del av kommunens organisasjon, underlagt kommunens administrative ledelse og politiske styring. Driften blir da lagt til en sektor eller en tjeneste. Driften følger kommunale budsjetter, føringer og satsninger. Dette gir god demokratisk kontroll, men kan medføre mindre fleksibilitet i daglig drift og begrensede muligheter for kommersiell virksomhet.
- **Aksjeselskap - privat drift (AS):** Et privat aksjeselskap er en selvstendig juridisk enhet med frihet til å drive markedsorientert og selvstendig. Driften blir da overført til en ekstern aktør gjennom anbudskonkurranse. Driften kan gi høy profesjonell drift, men reduserer kommunal kontroll.

Driftsformene - oversikt og vurdering

Kommunalt foretak (KF)

Videreføre dagens driftsform med eget styre og økonomi. Gir balanse mellom kommunal kontroll og forretningsmessig fleksibilitet, men krever tydelig eierskapsstrategi for å fungere optimalt.

Kommunal drift (KD)

Innlemme kulturhuset direkte i kommunens organisasjon som del av kulturavdelingen. Gir tettere kobling til øvrige tjenester og stabil finansiering.

Aksjeselskap- privat drift (AS)

Kommunen setter bort driften til privat aktør gjennom anbudskonkurranse. Gir mindre grad av kommunal kontroll.

Vurderingene av driftsform i dette dokumentet er basert på hvilke muligheter og begrensninger de ulike driftsformene gir – både i dagens situasjon og med tanke på framtidens behov.

Grimstad kulturhus står i et krysspress mellom økende krav til økonomisk bærekraft og behovet for å være en relevant samfunnsaktør. Grimstad kommune, i likhet med andre kommuner i Norge, står ovenfor hardere økonomiske rammevilkår i fremtiden.

Driftsformen må derfor vurderes ut fra hvordan den legger til rette for:

- Fleksibel og effektiv drift i møte med strammere offentlige budsjetter
- Utvikling av kulturhuset som samfunnsarena – for samhold, opplevelser og samarbeid
- Tilpasning til et arbeidsmarked i endring, preget av nye roller og behov for tverrfaglighet
- Helhetlig samhandling med kommunale satsinger, lokale- og regionale samarbeidspartnere og eksterne aktører

Grimstad kulturhus har potensial til å videreutvikles som en profesjonell, inkluderende og innovativ møteplass. Dette krever en driftsform som balanserer behovet for politisk kontroll og samfunnsforankring, med operativ frihet, faglig utvikling og økonomisk bærekraft.

Fordeler og ulemper er derfor vurdert med utgangspunkt i hvordan hver driftsform støtter – eller begrenser – kulturhusets rolle i kommunen nå, og hvordan den legger til rette for utvikling og robusthet i årene som kommer. I det videre beskrives vurderinger av de tre aktuelle driftsformene.

Kommunalt foretak (KF) - fordeler og utfordringer

Videreføre dagens modell hvor kulturhuset er et selvstendig rettssubjekt eid av kommunen, med eget styre og regnskap. Dette gir en balanse mellom kommunal kontroll og forretningsmessig fleksibilitet.

Dette krever en tydelig eierskapsstrategi. Et kommunalt foretak (KF) er en selvstendig virksomhet med eget styre og regnskap, men er likevel en del av kommunen som juridisk enhet. Grimstad kulturhus har vært drevet som KF siden 2015, og denne modellen gir en mellomting mellom ren kommunal drift og et selvstendig selskap.

Fordeler:

1. Kontinuitet og stabilitet: KF sikrer at kulturhuset forblir en integrert del av kommunens tjenestetilbud, med stabil finansiering og langsiktig planlegging
2. Økt fleksibilitet: KF har større frihet til å bestemme hvordan oppgavene skal ivaretas sammenlignet med tradisjonell kommunal drift
3. Forretningsmessig tilnærming: KF kan operere med en mer bedriftslignende tilnærming, noe som kan føre til mer effektiv drift
4. Demokratisk kontroll: KF er underlagt kommunestyret, som gir en viss grad av demokratisk kontroll samtidig som det gir rom for mer selvstendig drift
5. Ekstern finansiering: driftsformen har gode muligheter for sponsorer og bidragsytere som kan styrke økonomien og utvidelse av tilbudet.

Ulemper:

1. Begrenset økonomisk selvstendighet: KF er ikke et eget rettssubjekt, og kommunen står ansvarlig for foretakets juridiske og økonomiske forpliktelser
2. Kompleks styringsstruktur: Selv om KF har større frihet, kan styringsstrukturen være kompleks og føre til utfordringer i beslutningsprosesser
3. Økonomisk sårbar ved bortfall av tilskudd, personalkabal eller store samfunnsendringer.
4. Manglende tett oppfølging av eierskapsstrategi kan føre til gap mellom kommunale behov og driftens behov.

Vurdering:

Videreføring av dagens form vil dra med seg fordeler fra både kommunal drift gjennom at kommunen og eierskapsutvalget kan styre driften – også mer enn hva som gjøres i dag, samtidig som man kan ha et visst kommersielt fokus og raske beslutningsprosesser. Kulturhuset har også vist at de klarer å skaffe private sponsorer og midler, noe som vil være vanskeligere dersom en legger driften innunder kultursektoren til kommunen.

Kommunal drift (KD)

Kommunal drift innebærer å innlemme kulturhuset direkte i kommunens eksisterende organisasjon, for eksempel som en integrert del av et tjenesteområde. Dette gir en tettere kobling til kommunens øvrige tjenester og kan skape positive synergieffekter på tvers av sektorer. En slik driftsmodell forutsetter relevant kompetanse og kontinuerlig utviklingsvilje innenfor kommuneorganisasjonen.

Ved overgang til kommunal virksomhet vil kulturhuset underlegges kommunens ordinære organisasjonsstruktur og ledelseshierarki. Det vil følge samme budsjetterings- og rapporteringsrutiner som andre kommunale tjenester, enten som del av kultursektoren eller eiendomsforvaltningen.

Fordeler:

1. Tydelig offentlig ansvar: Kommunen har en lovpålagt oppgave å tilby kulturtilbud til alle innbyggere, og kommunal drift sikrer at dette ansvaret oppfylles direkte
2. Demokratisk kontroll: Beslutninger om kulturhusets drift tas av folkevalgte organer, noe som gir innbyggerne reell innflytelse gjennom demokratiske valg
3. Stabil finansiering: Kommunal drift sikrer forutsigbar økonomisk ramme gjennom kommunens langtidsbudsjett, noe som gir trygghet for langsiktig planlegging
4. Helhetlig tilbud: Det vil være enklere å integrere driften med øvrig kommunal drift- og tjenester for positive synergier.

Ulemper:

1. Redusert fleksibilitet: Kommunal drift kan ha vanskeligere for å respondere raskt på endringer i kulturmarkedet og publikums skiftende behov
2. Byråkratiske prosesser: Offentlig sektor har ofte omfattende saksbehandlingsrutiner som kan forsinke beslutningsprosesser og implementering av nødvendige tiltak
3. Svakere økonomiske incentiver: Kommunal drift mangler ofte de samme driverne for kostnadseffektivitet, inntjening og innovasjon som private aktører opererer med

Vurdering:

Å legge kulturhusdriften innunder kommunens kulturadministrasjon vil kunne gi bedre styring og mer kontroll. En vil kunne se ansatte-ressurser mer på tvers av hele kulturfeltet. På en annen side bør man være redd for å miste smidighet i beslutninger som gjør at prosesser kan ta lengere tid. Kulturhuset opererer i dag med et halvkommersielt fokus, noe som ofte ligger utenfor kjerneområdet til kommunal drift – noe en da kan miste.

Aksjeselskap- privat drift (AS)

Driften av kulturhuset kan overføres til en ekstern, privat aktør gjennom anbudskonkurranse. Denne driftsformen tilbyr profesjonell drift med markedsfokus, men innebærer samtidig redusert kommunal kontroll. For å lykkes med denne driftsformen kreves det at kommunen utarbeider tydelige målrammer i anbudsokumentet.

Med denne driftsformen vil gi store endringer i kontrollen og ansvarsfordelingen for Grimstad kommune. Privat drift kan gi effektiv ressursutnyttelse, men risikerer å svekke kulturhusets samfunnsoppdrag.

Fordeler:

1. Økt fleksibilitet: Som aksjeselskap kan kulturhuset operere mer fleksibelt og tilpasse seg raskere til endringer i markedet og publikums preferanser
2. Effektiv drift: Aksjeselskaper har vanligvis sterkere incentiver til å drive kostnadseffektivt og innovativt, noe som kan føre til bedre ressursutnyttelse
3. Mulighet for ekstern finansiering: Et aksjeselskap kan lettere tiltrekke seg investeringer og sponsorer, noe som kan styrke økonomien og muliggjøre et utvidet kulturtilbud

Ulemper:

1. Kommersielt press: Økt fokus på lønnsomhet kan føre til at kulturhuset prioriterer kommersielt attraktive arrangementer fremfor bredere kulturtilbud med samfunnsverdi
2. Redusert offentlig kontroll: Overgangen til aksjeselskap kan redusere kommunens direkte innflytelse over kulturhusets daglige drift og strategiske prioriteringer
3. Risiko for økonomisk ustabilitet: Aksjeselskaper kan være mer utsatt for økonomiske svingninger og markedsrisiko enn enheter innenfor kommunens ordinære struktur

Vurdering:

Det vurderes at privatisering og kommersialisering ikke er formålstjenlig. En vil få en større grad av kommersielt fokus, noe som trolig vil gi et samlet sett dårligere tilbud for innbyggerne i kommunen. Det vil være vanskeligere å sette opp ikke-lønnsomme kulturtilbud. Erfaringer fra andre kommuner viser også at kommersielle aktører ikke står i kø for å overta denne type drift da inntektsgrunnlaget er sviktende, og langt dårligere nå enn da kinodrift var mer lønnsomt.

Vurdering

Utfordringer i dagens finansieringsmodell

Den økonomiske situasjonen for Grimstad kulturhus illustrerer en generell utfordring for kulturhus: Tradisjonelle finansieringsmodeller basert på billettinntekter, kiosksalg og kommunalt tilskudd viser seg å være sårbare i møte med endrede publikumsvaner og markedssvingninger. Mens offentlig støtte til kultur generelt har økt over tid, har dette gitt bare moderat effekt på publikumsdeltakelse og driftssikkerhet.

Offentlig finansiering blir stadig mer presset, noe som tvinger kulturhus til å utforske flere finansieringskilder parallelt. Valg av driftsform må derfor ta hensyn til hvilken forretningsmodell som best kan realiseres i Grimstad, og hvilken organisasjonsform som gir de beste forutsetningene for både økonomisk bærekraft og samfunnsnytt over tid. Dette må ses i sammenheng med kommunens målsettinger for samfunnsutvikling og befolkningsgrunnlag, både i nåtid og fremtid.

Styring og ledelse

For å sikre styrket drift og videre utvikling i tråd med kulturhusets og kommunens mål, vurderes det som nødvendig å styrke det kommunale eierskapet gjennom en profesjonalisering av både styret og den daglige ledelsen. Dette innebærer blant annet å sikre relevant kompetanse innen økonomi, kulturforvaltning og strategi, samt å tydeliggjøre roller, ansvar og forventninger i styringsdialogen mellom kommunen og foretaket. Ved profesjonalisering av styret, må en forvente høyere styrehonorarer, men på en annen side slipper en styrehonorar helt ved kommunal drift.

Oppsummering

Etter en gjennomgang av de ulike driftsformene vurderes det slik at den mest stabile løsningen for Grimstad kommune og Grimstad kulturhus er å beholde Kommunalt foretak (KF) som driftsform, men med tydeligere styringsparametere og rapporteringskrav.

Kommunedirektøren vurderer at fortsatt KF er hensiktsmessig for Grimstad kommune og Grimstad kulturhus. Samtidig kan en sikre bedre samvirke med øvrig kommunal kulturdrift gjennom en tydeligere eierstrategi. Det anbefales å vurdere en styresammensetning ut fra hvordan de strategiske målene best kan ivaretas. Slik kan hensyn til kommunal kontroll ivaretas, samtidig som en sikrer en offensiv, smidig og effektiv drift med en liten og beslutningsdyktig kulturhusadministrasjon. Denne anbefalte løsningen kombinerer fordelene ved kommunal stabilitet i en kritisk fase med fleksibiliteten og utviklingsmulighetene i en KF-modell på lengre sikt. Modellen sikrer både økonomisk kontroll og ivaretar kulturhusets viktige samfunnsoppdrag.

Konklusjon

Det anbefales å beholde dagens KF-modell, men med økt kommunal grunnfinansiering og tydeligere styringsparametere. Dette vil kreve at kommunen dekker underskuddet og etablerer en forutsigbar finansieringsmodell. kommunen ved eierskapsutvalget bør utvikle en tydelig eierskapsstrategi, gi klare mål og forventninger samt vurdere hvilke styresammensetning som er mest hensiktsmessig for å oppnå dette.

En eierskapsstrategi er en plan eller strategi som definerer hvordan et selskap eller en organisasjon eier og forvalter sine eiendeler og ressurser. Den beskriver målet med eierskapet, retningslinjer for forvaltning og styring av eiendeler, samt hvordan selskapet vil sikre god avkastning og verdiskaping gjennom riktig eierskapsstruktur og beslutningsprosesser.

Eierskapsstrategien kan også inkludere retningslinjer for hvordan selskapet vil engasjere seg med interessenter, håndtere risikoer knyttet til eierskap og sikre bærekraftig forvaltning av ressursene sine. Strategien kobles til Grimstad kommune sine målsettinger.

I den kritiske fasen må kommunen sikre økonomisk stabilitet gjennom økt driftstilskudd, samtidig som det utarbeides en grundig plan for fremtidig organisering. Målet er å restrukturere KF-modellen med sterkere finansieringsgrunnlag og tydeligere styringsparametere.



Fase 1: Kortsiktig stabilisering (0-12 måneder)

- Ekstraordinært driftstilskudd for å dekke underskudd
- Utarbeide langsiktig strategi og forretningsmodell



Fase 2: Restrukturere kommunalt KF (1-2 år)

- Profesjonelt styre med kulturfaglig og kommersiell kompetanse
- Tydelig eierstrategi og samarbeidsavtale med kommunen
- Hybrid finansieringsmodell med basis i kommunalt tilskudd
- Utvikling av nye inntektsstrømmer og partnerskap

Veien videre

Basert på trendene og erfaringene fra andre kulturhus, kan en særlig aktuell modell for Grimstad være et kommunalt eid kulturhus med profesjonell drift og utstrakte partnerskap:

Eierskap

Kommunen beholder eierskapet for å sikre verdigrunnlag og grunnfinansiering. Dette gir langsiktighet og demokratisk forankring.

Drift

Kulturhuset drives av et eget driftsselskap (restrukturert KF) med kompetent ledelse, kommersiell fleksibilitet og tydelig målstyring gjennom eierskapsstrategi.

Finansiering

En kombinasjon av offentlige tilskudd, leieinntekter, billettsalg og arrangementsinntekter og eksterne midler fra sponsorer og prosjektstøtte.

Konsepter basert på formål, gir grunnlag for mer inntekt og høyere sponsorattraktivitet. Det samme gjør sesongprogrammering og tidspunkt for private arrangementer.

Styringsverktøy

Eierskapsstrategi

3-5-årige samarbeidsavtaler med klare mål for publikumsutvikling, bærekraft og økonomi, som gir forutsigbarhet for både kommune, kulturhus og andre aktører som benytter kulturhuset.

Krav til ledelse og kompetanse.

Programmering i forhold til Grimstads egne satsninger og egenverdi, tydelig identitet gjennom konsepter.

Forslag til stegvis prosess

Vurderingen av fremtidig driftsform

Viser at dagens økonomiske utfordringer krever umiddelbare strukturelle grep, samtidig som langsiktige løsninger må ta høyde for kulturhusets rolle i Grimstads strategiske satsinger.

1

2

Implementeringsplan

Videre arbeid bør fokusere på å utvikle en detaljert implementeringsplan for den anbefalte løsningen, inkludert konkrete målsettinger for økonomisk bærekraft, kompetansebygging og samarbeidsstrukturer.

Eierskapsstrategi for kommune

Kommunestyret bør utarbeide en tydelig eierskapsstrategi som definerer roller, ansvar og forventninger for fremtidens kulturhus. Gjennom å kombinere tradisjonell kulturdrift med en sterkere samfunnsrolle og diversifiserte inntektskilder, kan Grimstad kulturhus oppnå større økonomisk robusthet og samtidig ivareta sitt viktige samfunnsoppdrag.

3