



---

## Saksframlegg

Arkivsak-dok. 25/3920-1  
Saksbehandler Ola Skei Bekken

| Utvalg                        | Møtedato   |
|-------------------------------|------------|
| Kommunestyret 2023 - 2027     | 19.06.2025 |
| Kulturutvalget 2023 - 2027    | 11.06.2025 |
| Eierskapsutvalget 2023 - 2027 | 12.06.2025 |

## Vurdering av fremtidig drift av Kulturhuset

### Kommunedirektørens forslag til vedtak

Kommunestyret vedtar at dagens drift med kommunalt foretak, KF, videreføres.

Eierskapsutvalget gjennomgår eierskapsstrategien og beslutter en ny styresammensetning med et klart oppdrag og mandat for å revitalisere driften.

### Vedlegg

Vurdering av fremtidig driftsform for Grimstad kulturhus  
KF-styrets vurdering av driftsform ved Grimstad kulturhus  
Erfaring og evaluering - Grimstad kulturhus KF 10 år

### Kommuneplanen

Kulturhusets rolle som samlingspunkt og kulturarena understøtter kommuneplanens mål om et attraktivt, levende og inkluderende lokalsamfunn. Saken er særlig relevant for satsingsområdet en attraktiv kommune og mål om bærekraftig og effektiv kommunal drift. Flere vedtatte satsninger, gjør at Grimstad har behov for at Kulturhuset leverer opplevelser til lokalsamfunnet.

### Sammendrag

Kommunedirektøren legger her frem en sak som vurderer fremtidig organisering og driftsform for Grimstad kulturhus. Bakgrunnen er behovet for å sikre en bærekraftig, effektiv og profesjonell drift som svarer på innbyggernes behov og kulturpolitiske mål. Det vurderes om dagens organisering som kommunalt foretak er hensiktsmessig, eller om en annen løsning – for eksempel drift innen kommunens kulturtjeneste eller privat aktør – bør foretrekkes.

Denne saken redegjør for vurderinger av ulike driftsformer for Grimstad kulturhus basert på politisk bestilling, kulturhusets nåværende situasjon, fremtidens behov og erfaringsbaserte eksempler. Målet er å sikre et bærekraftig kulturhus som kan oppfylle sin samfunnsrolle i Grimstad kommune.

Kommunen har med interne ressurser utarbeidet et vurderingsdokument hvor de ulike driftsformene belyses og vurderes. Rapporten, datert 02.06/2025, ligger vedlagt og danner grunnlag for saksfremstillingen.

## Fakta

Kommunestyret vedtok 19.12.2024 sak om budsjett og økonomiplan 2025-2028, sak 24/240, tekstvedtak #8:

*Kommunestyret ber administrasjonen utrede og starte en prosess for valg av fremtidig driftsform for Grimstad Kulturhus, basert på vurderingene i saken. Følgende driftsformer skal inngå i utredningen:*

1. *Fortsatt drift som kommunalt foretak*
2. *Drift i regi av kulturtjenesten i kommunen*
3. *Full eller delvis privatisering/konkurransetsetting*  
*Endelig anbefaling legges fram for politisk behandling innen utgangen av 2025.*

## Økonomiske og administrative konsekvenser

De økonomiske konsekvensene for kommunen er vanskelig å forutsi eksakt. Det er ikke noen klar sammenheng mellom driftsform og økonomi. Sammenhengen er klarere mellom kulturhusets samlede tilbud, hva som forventes og grad av kommersialisering. Med en mer kommersialisert drift vil kulturhuset kunne redusere sine kostnader, men det vil i stor grad gå ut over det øvrige kulturtilbudet.

## Vurderinger:

Her følger en kort oversikt over fordeler og ulemper ved hver organisasjonsform. For å få det fulle bildet vises til det vedlagte rapporten. Fordeler og ulemper er 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.

### Kommunalt foretak (KF) (dagens modell)

#### Fordeler:

1. **Kontinuitet og stabilitet:** KF sikrer at kulturhuset forblir en 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 sammenliknet med kommunal drift.
4. **Demokratisk kontroll:** KF er underlagt eierskapsutvalget og kommunestyret, som gir en viss grad av demokratisk kontroll samtidig som det gir rom for mer selvstendig drift.
5. **Mulighet for ekstern finansiering:** Et KF kan få støtte fra private sponsorer og bidragsytere, noe som kan styrke økonomien og utvide 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, sammenliknet med både privat drift og kommunal drift.
3. **Sårbarhet for inntektssvingninger:** Ved inntektssvikt er det liten fleksibilitet til å hente ressurser eller fordele kostnader på en større organisasjon.
4. **Rapportering:** Manglende tett oppfølging av eierskapsstrategi kan føre til gap mellom kommunale behov og driftens behov.

## Kommunal drift

### Fordeler:

1. **Offentlig ansvar:** Kommunen har et ansvar for å tilby kulturtilbud til alle innbyggere, og kommunal drift kan sikre at dette ansvaret oppfylles.
2. **Demokratisk kontroll:** Beslutninger om kulturhusets drift tas i kommunedirektørens linje med rapportering til folkevalgte organer, noe som gir innbyggerne innflytelse gjennom valg.
3. **Stabil finansiering:** Kommunal drift sikrer stabil finansiering gjennom kommunens budsjett og økonomirapportering, noe som kan gi forutsigbarhet i driften.
4. **Helhetlig kulturtilbud:** Dersom kulturhuset inngår i den kommunale driften vil det være enklere å integrere driften med øvrig kommunal drift som vil kunne gi positive synergier og redusert sårbarhet.

### Ulemper:

1. **Begrenset fleksibilitet:** Kommunal drift kan være mindre fleksibel når det gjelder å tilpasse seg endringer i markedet og publikums behov.
2. **Byråkrati:** Offentlig sektor kan være preget av byråkrati og medvirkningsprosesser, noe som kan forsinke beslutningsprosesser og implementering av nye tiltak.
3. **Mindre insentiv til effektivisering:** Kommunal drift kan mangle de samme insentivene til kostnadseffektivitet og innovasjon som private aktører har.

## Aksjeselskap

### Fordeler:

1. **Større økonomisk handlingsrom:** Som aksjeselskap kan kulturhuset operere mer fleksibelt og tilpasse seg raskere til endringer i markedet og publikums preferanser.
2. **Effektiv drift:** Aksjeselskaper kan ha større insentiver 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 utvide tilbudet.

### Ulemper:

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

## Erfaringer fra andre kommuner

Flere kommuner har vurdert ulike driftsformer for sine kulturhus. For eksempel har Bærum kommune nylig utredet konkurranseutsetting av sitt kulturhus, men møtt motstand på grunn av bekymringer for at lokale aktører kan bli priset ut.

Lier kommune har også vurdert privatisering, men har opplevd at dette ikke nødvendigvis fører til kostnadsbesparelser.

## Vurdering av fremtidig driftsform

Kommunedirektøren har vurdert fordeler og ulemper ved hver enkelt driftsform opp mot dagens situasjon for Grimstad kommune, Grimstad Kulturhus og totalsituasjonen for kulturhusdrift og kinodrift. Alle de skisserte modellene har fordeler og ulemper.

### Kommunalt foretak – KF

Videreføring av dagens form vil dra med seg fordeler fra både kommunal drift gjennom at kommunestyret 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 inn under kultursektoren til kommunen.

### Kommunal drift - KD

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

### Privatisering – aksjeselskap - AS

Basert på tidligere erfaring i Grimstad vurderer kommunedirektøren 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 kulturtilbud for innbyggerne i kommunen, og særlig for lokale kulturutøvere. 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.

### Kommunalt aksjeselskap – AS

Det har innledningsvis også vært vurdert driftsform som kommunalt aksjeselskap. Kommunalt eid AS likner, for kulturhuset sin del, i form og funksjon mer på kommunalt foretak enn privatisert aksjeselskap. Kommunen vil fortsatt være eier, og styret i selskapet rapporterer til eierskapsutvalget. Det er samtidig vanskelig å se at selskapsformen er bedre egnet enn KF når en stadig er avhengig av kommunale midler for å opprettholde driften, og hovedformålet er å levere på kommunens samfunnsoppdrag. Den største forskjellen vil være at for et AS hefter ikke kommunen for selskapets forpliktelser, noe kommunen gjør hvis for et KF.

### Oppsummering

Kommunedirektøren vurderer under tvil at fortsatt KF er hensiktsmessig for Grimstad kommune og Grimstad kulturhus. Alternativet med kommunal drift, som beskrives nærmere under, ville ha sikret tettere kontroll, økte synergier med øvrig kulturdrift og redusert sårbarhet både økonomisk og personellmessig.

Kommunedirektøren anbefaler at det for fortsatt KF utarbeides en tydeligere eierstrategi. Eierskapsutvalget bør også vurdere styresammensetning utfra hvordan de strategiske målene og styringen av selskapet best kan ivaretas. Slik kan hensynet til kommunal kontroll ivaretas, samtidig som en sikrer en offensiv, smidig og effektiv drift med en liten og beslutningsdyktig kulturhusadministrasjon.

### **Alternative løsninger**

#### 1. Utsettelse

Kommunestyret kan utsette beslutningen og be om at rapporten legges ut på en bredere høring gjennom sommeren. Saken vil da kunne komme opp for beslutning i september eller oktober:

*«Kommunestyret vedtar at beslutning om endelig driftsform utsettes, og at saken med rapporten legges ut til høring. Saken bes fremmet tidlig høsten 2025».*

2. Kommunestyret kan beslutte å endre driftsform, enten til aksjeselskap/konkurranseutsetting eller legge det innunder den kommunale driften.

*a) Kommunal drift*

*«Kommunestyret legger ned kulturhuset som kommunalt foretak. Kulturhusdriften skal integreres i kommunens helhetlige kulturtilbud og legges inn under sektor for Samfunnsutvikling».*

Kommunedirektøren vurderer kommunal drift som et sterkt alternativ. Det vil særlig være mulig å se synergier med kommunens øvrige kulturdrift med redusert personellmessig og økonomisk sårbarhet. Dette kan også sikre et bredere kulturtilbud og et tettere samarbeid med de øvrige kommunale tjenestene. En vil også i større grad dra nytte av kommunens merkantile tjenester innenfor økonomistyring, rapportering og HR.

*b) Privat aksjeselskap/konkurranseutsetting*

*«Kommunestyret beslutter å legge ned Kulturhuset som et kommunalt foretak og ber om at det legges frem en ny sak om oppretting av Kulturhuset som aksjeselskap med påfølgende utlysning og konkurranse».*

Kommunedirektøren vurderer at selskapsformen ikke passer for kulturhuset og det samfunnsoppdraget som skal løses. Det vil trolig være vanskelig å finne aktører som ønsker å drive dette kommersielt og samtidig levere på de kulturområdene som det er vanskelig å tjene penger på.

## **Konklusjon**

Kommunedirektøren anbefaler å beholde dagens KF-modell, men med tydeligere styringsparametere. Dette vil kreve at kommunen etablerer en forutsigbar finansieringsmodell. Kommunen ved eierskapsutvalget bør utvikle en tydelig eierstrategi, gi klare mål og forventninger samt vurdere hvilken styresammensetning som er mest hensiktsmessig for å oppnå dette.