

Svenska Filminstitutets  
**KONSULENT-SYSTEM**  
En reflekterande studie  
av  
Thomas Lundkvist  
Mediamentorerna AB

## INNEHÅLL

1. Sammanfattning
2. Uppdraget
3. Intervjupersoner
4. Bakgrund
5. Huvudsakliga frågeställningar & Huvudkategorier
6. Kategoriserade citat
7. Författarens intryck av huvudlinjerna inom varje kategori
8. Slutsatser

## I. SAMMANFATTNING

Stödet för Filminstitutets konsulentsystem är otvivelaktigt väldigt starkt.

Trots att många av de intervjuade i denna studie har synpunkter på resultatet eller på hur konsulenterna skall eller bör utföra sitt arbete, är det med något enstaka undantag ingen som tror att alternativa system egentligen är bättre att klara av den uppgift konsulenterna har.

Samma entydighet gäller också vilka brister de intervjuade upplever att systemet har; förutsägbarheten och förståelsen kring systemets samlade resultat, alltså vilka filmprojekt som i slutänden får stöd, anser nästan alla har stora brister. Det är en spridd uppfattning att konsulenterna arbetar efter eget huvud och att den egna agendan styr mer än de gemensamma kriterier som eventuellt finns. Det verkar vara en allmän uppfattning att det saknas gemensamma kriterier.

De direkta kontakterna med konsulenterna verkar i de flesta fall fungera bra, även om resultatet inte blivit det man önskat. Ett stort antal av de intervjuade menar att konsulenternas dubbla roller som bedömare och stödjare är en av de positiva effekterna av systemets utformning.

Vissa anser att konsulenternas roll som stödjare borde stärkas, medan andra menar att den helt borde tas bort. Ibland anser man dock att konsulenterna är för detaljstyrande, för okunniga, för orienterade mot personlig smak eller för långsamma i sina beslutsprocesser.

Hur konsulenterna hanterar kontakterna med de stödsökande är avgörande för hur systemet upplevs. Det kan i många fall ha större betydelse än vilket svar den stödsökande i slutänden får. Intrycket är därmed att konsulenternas stödjande och utvecklande roll i sig bör utvecklas. Det verkar idag vara så att konsulenterna ofta försöker bidra till utveckling genom att vara styrande, vilket tenderar att bli kontraproduktivt, eftersom det snarare genererar motstånd istället för dynamik. Ett större fokus bör därför läggas på hur en konsulent konkret bidrar till utveckling av projekt och kreatörer och att kompetensnivån här kan vara högre än den historiskt varit.

Sammantaget blir intrycket att dessa förändringar av systemet ligger hos de som själva arbetar i det.

## 2. UPPDRAGET

Mediamentorerna har utfört en analys av filmbranschens syn på konsulentsystemet och en jämförelse med andra tänkbara sätt att fördela stöd till konstnärliga projekt. I uppdraget ingick att intervjua 20-30 personer som kan anses vara representativa för olika delar av filmbranschen.

I uppdraget gick **inte** att utforma förslag eller rekommendationer till stödordning men väl att elaborera kring för och nackdelar med dagens system och göra analyser och sammanställningar av vad som framkommer i intervjuer. För och nackdelar bör diskuteras utifrån hur man kan se att systemet tillgodoser behov hos olika delar av branschen och hos allmänheten. Man skulle kunna säga att exempel på sådana behov har formulerats som mål i 2013 års Filmavtal, 4§:

”Därutöver är parterna eniga om följande mål för avtalet:

- Svensk film ska ha den högsta marknadsandelen i Norden för nationellt producerad film i alla visningsfönster
- Antalet biografbesök i Sverige ska öka, bl.a. i syfte att öka intäkterna till detta avtal
- Visning av film i hela landet ska främjas
- Stöden ska fördelas så att de skapar bästa möjliga förutsättningar för en modern, stark och självständig filmproduktion och filmbransch så att cykliska förhållanden kan hanteras och nödvändig finansiering erhållas
- Stöden ska fördelas jämnt mellan kvinnor och män
- Stödgivningen ska utgå från ett mångfaldsperspektiv
- Sverige ska vara ledande i Europa i utveckling, produktion och distribution genom nya medier
- Sverige ska vara ledande i Europa inom såväl barn- och ungdomsfilminstitutet som dokumentärfilm
- Svensk film ska vara representerad i tävlingssektionerna på de internationella filmfestivalerna i Berlin och Cannes och
- Svensk film ska vara representerad på de tio viktigaste internationella filmfestivalerna i världen.”

Det återstår givetvis att se hur regeringen kommer formulera mål och visioner för en framtida filmpolitik men i det filmavtal som gäller 2013-2016 återfinns 10 stycken mål som parterna kommit överens om och som man kan säga sammanfattar de ovan nämnda behoven. Inom filmbranschen har dessa mål ibland ifrågasatts då det kan anses vara svårt eller omöjligt för konsulenterna eller stödsystemet att samtidigt möta dessa mål.

Men det har ändå varit viktigt att ha dessa mål med i arbetet med undersökningen.

### 3. INTERVJUPERSONER

Huvuddelen av intervjuerna har genomförts som fysiska möten, men ett antal har av praktiska skäl inte kunnat genomföras på annat sätt än via telefon. Intervjupersonerna har upplysts om att deras svar är anonyma, för att skapa förutsättningar för största möjliga öppenhet. Yrkespersoner inom följande kategorier har intervjuats: Långfilmsproducenter, Dokumentärfilmsproducenter, Manusförfattare Regissörer, Filmkritiker, Företrädare för internationell filmindustri, Tidigare anställda inom stödsystemet, Filmuthyrare, Biografägare, Sveriges Television, Regionala resurs och produktionscentra och Utbildningsväsendet

## 4. BAKGRUND

Konsulentordningen föreslogs ursprungligen i en utredning av Jan Rydh 1991. Han hämtade inspiration från Danmark som infört ett system med särskilda konsulenter redan 1972. Det svenska konsulentsystemet fördes in i filmavtalet 1993 och har sedan dess spridit sig över hela Norden.

Tanken med konsulenter var framför allt att en kvalificerad bedömning och utveckling av projekt förutsätter en dialog på individnivå där man faktiskt kan resonera fram och tillbaka, alltså inte bara om ett projekt ska få stöd eller inte, utan också om *hur* projektet ska få stöd. Måste projektet utvecklas vidare först? Vilket stöd och vilken diskussion krävs i så fall?

Givetvis skulle handläggare kunna föra denna dialog med filmskaparna för att sedan föreslå stöd för en nämnd, styrelse eller chef men med konsulentens mandat att själv fatta beslut följer också ett ansvar både gentemot de som söker och mot medborgarna som till stor del finansierar stödverksamheten. Det finns en styrka i att både konsulenten och den som söker vet att, beroende på det samtal vi för om ett projekt, kan ett beslut om stöd i princip fattas här och nu och i detta rum. Ju svagare konsulentens mandat är desto svagare riskerar känslan av ansvar att bli hos beslutsfattaren.

Andra sätt att stödja konstnärlig verksamhet bygger oftast antingen på principen att stötta institutioner som både står för produktion och leverans till publiken (t.ex. operahus eller teatrar) eller principen att stötta enskilda konstnärer med hjälp av stipendier, konstnärslön eller liknande baserat på konstnärens tidigare framgångar. Det speciella med film är dock att varje enskilt verk oftast är väldigt resurskrävande och att det finns flera olika parter som delar på ansvaret för verkets tillblivelse varför det är nödvändigt med en helt annan typ av bedömning vid stöd. Men filmens väg ut till publiken sker också på många olika plattformar varför det inte går att jämföra med t.ex. scenkonst.

Vinca Wiedemann skriver i rapporten KUNSTEN ATT VAERE FILMKONSULENT (2009) ”Systemet er unikt, findes kun i de nordiske lande, og er misundt af filminstitutioner og filmfolk i resten af verden.” Det är inte säkert att man avundas systemet i andra länder. Kanske är det så att det är ett system som fungerar väl i den nordiska miljön. Vi lever i länder med relativt låg korruption, hög tilltro till individers vilja att sköta myndighetsutövning på ett rättvist sätt, med ett informellt arbetsliv där vi är vana att ha god tillgång till beslutsfattare och med en likartad syn på offentlig förvaltning. Det är inte helt säkert att systemet skulle uppfattas som särskilt effektivt, rättssäkert eller ens attraktivt i andra länder. I Norden råder det dock ganska stor enighet om att konsulentsystemet tjänat den nordiska filmen väl och bidragit både till en hög konstnärlig nivå och till en relativt hög marknadsandel för inhemsk film.

## 5. HUVUDSAKLIGA FRÅGESTÄLLNINGAR

Intervjuerna har genomförts i samtalsform där dokumentationen har skett i form av anteckningar. Nedan följer en beskrivning av hur intervjuerna har disponerats.

1. Den intervjuades bakgrund, verksamhet och relation, direkt eller indirekt, med konsulentsystemet
2. Den intervjuades reflektioner kring den senaste tidens politiska beslut.
3. Den intervjuades inställning till grunduppdraget. Här berörs bl a frågor om konstnärlig höjd kontra kommersialism, originalitet, minoritetsfrågor, genusfrågor, personens upplevelse av filmutbudet och karaktären på de filmer som ges stöd.
4. Direkta erfarenheter av att arbeta med konsulenter. Hur det har sett ut och hur resultatet har upplevts.
5. Hur ser intervjupersonen på konsulentsystemet som system och eventuella alternativ till det?
6. Hur ser personen på konsulentsystemets nuvarande utformning, fördelar och nackdelar, både utifrån ett strikt själviskt perspektiv och lite bredare perspektiv.
7. Från frågan om ett systems utformning ställdes frågor om själva utövandet, vad som kan regleras eller inte, vad som bör regleras eller inte inom nuvarande ramar etc
8. Frågor där personen uppmanas inta ett neutralt perspektiv och som samhällsmedborgare reflektera lite över stödets funktion och betydelse.
9. Frågor om konststartens framtid, digitaliseringens effekter och nya sätt att arbeta med rörlig bild och hur det kan tänkas påverka.

Svaren har delats i sju olika kategorier:

1. Upplevelsen av stödets sammanlagda resultat
2. Upplevelser av kontakter och processer med konsulenter
3. Reflektioner kring konsulentsystemet som idé
4. Reflektioner kring hur det fungerar
5. Tankar om vad som kan förändras inom konsulentsystemets ram
6. Tankar om alternativa system
7. Övriga reflektioner

## KATEGORISERADE SVAR

Nedan följer en sammanfattning av svar de intervjuade gett inom respektive kategori:

### 1. DET SAMMANTAGNA RESULTATET AV STÖDET

- ”Kvalitén på de filmer som får stöd varierar över åren”
- ”Jag får intrycket av att det verkar ostyrt,” ”Det blir som det blir”
- ”Det görs för få publika kvalitativa filmer”
- ”Det är för lite storytelling”
- ”För mycket betoning på minoritetsfrågor, mångfald och genus. Vi är ett för litet land för att filmen ska kunna bära alla dess ambitioner”
- ”Ska filmbranschen bära alla världens problem på sina axlar”
- ”Svenska filmskapare har å ena sidan högt anseende i världen just nu, å andra sidan är det ju katastrofala siffror på bio”
- ”Filmutbudet har alltid präglats av de individer som sitter där”
- ”Varför ska kommersiell film ha stöd? Det kom väl till som en motvikt till kommersiell film”
- ”Verkar inte finnas någon styrning över tid”
- ”Uppenbart att man över tid har varit för trendkänsliga och att det inte finns tydliga ramar och mål”
- ”För mycket smal film får stöd”
- ”Stödet är väl till för att utveckla filmen, inte för att stödja branschen”
- ”Varför ska filmer som inte når någon publik få stöd”
- ”För lite publik film får stöd”

### 2. KONTAKTEN & PROCESSEN

Respondenterna efterlyser här i huvudsak en snabbare process, särskilt vid avslag. De vill också förstå bättre vad besluten grundar sig på, alltså en större transparens. De sökande vill också ha respekt för sin idé och inte för mycket detaljstyrning. Någon har uttryckt idén om att konsulenterna inte ska stödja filmidéer utan människor de tror på.

### 3. KONSULENTSYSTEMETS IDÉ

- ”Det är den personliga kontakten som är det bästa med ett konsulentsystem”
- ”Nämnds-system blir fejt och utslätat”
- ”Konsulentsystemet vitaliserar och oppmuntrar till att hitta nya talanger och kreatörer”
- ”Dialogen mellan konsulenter och filmskapare är helt avgörande för utvecklingen av film”
- ”Kommittéer utvecklar inte systemet och heller inte svensk film”
- ”Det här handlar delvis om talangutveckling. Och den måste ske via personlig dialog”
- ”Jag vill bara ha pengarna. Alla system har sina fördelar och nackdelar.”
- ”Ju bättre du är på att pitcha desto mer pengar får du – är det vettigt”
- ”Besluten har flyttats från producenterna till konsulenterna – det är inte bra för utvecklingen”
- ”Alla fokuserar på att få bidrag – är det vettigt”

### 4. HUR DET SYSTEM-MÄSSIGT FUNGERAR

- ”Bygger inte långsiktigt. Fragmentiserat”
- ”Din existens ligger i händerna på en enskild konsulent”
- ”Man bör kunna kontrollera om kvalitativa och kvantitativa mål uppfyllts”
- ”Kompetensen har varit för låg”
- ”Det är allt för personrelaterat”
- ”Man måste se helheten”
- ”Enskilda konsulenter kan inte få styra filmpolitiken”
- ”Det måste finnas tydligare målsättningar”
- ”Förutsägbarheten varierar med individerna, vilket gör det oförutsägbart”
- ”Periodvis har det känts som att det finns ett helhetstänk – ibland inte”
- ”Filminstitutet är just nu inte synkat med branschen”
- ”Ledarskapet är oerhört viktigt. Det får inte vara för svagt”
- ”Det saknas en mätbarhet”



”Svagt ledarskap”

”Det behövs tydligare instruktioner till konsulterna”

”För mycket personlig smak styr”

## **5. VAD KAN MAN FÖRÄNDRA**

”På något sätt borde besluten vara förankrade i ett helhetstänk”

”Riktlinjerna måste bli tydligare, så att det går att mäta i efterhand”

”Svårt att rekrytera. Borde satsa mer på rekryteringen av konsulenter”

”Det är för låga löner, vilket sänker attraktiviteten”

”Mandatperioderna är för korta”

”Det borde finnas ett antal tidpunkter för beslut att förhålls sig till”

”Varför inte fasta deadlines fyra gånger per år”

”Filminstitutet behöver styras hårdare”

”Man borde ge mera pengar till färre filmer”

## **6. ALTERNATIVA SYSTEM**

”Jag ser hellre en nämnd”

”Jag ser hellre ett creditsystem”

”Kommitté blir för anonymt”

”Kommitté blir för likriktat.

”Bör vara kombination av kommitté och konsulent för helhetens skull”

”Kommitter kan inte utveckla människor och projekt

## **7. ÖVRIGA REFLEKTIONER**

”Filminstitutet borde bidra till att lösa upp fönsterpolitiken”

”Bör premiera digital utveckling mer”

# FÖRFATTARENS INTRYCK

## 1. DET SAMMANTAGNA RESULTATET AV STÖDET

Föga förvånande delar sig de intervjuade i två huvudgrupper; stödsökanden som i grunden bara vill ha stöd för sina projekt och branschintressen som i grunden bara vill öka antalet biobesökare. Oavsett vilken av dessa kategorier man tillhör, finns hos samtliga intervjuade ett genuint intresse för utvecklingen av svensk film, även om de har lite olika syn på hur den ska utvecklas och varför den ska utvecklas.

Huvuddelen av de intervjuade upplever dock att det finns en brist på filmer som både har publika och kvalitativa egenskaper. De flesta känner sig övertygade om att det är bra för alla om många går och ser svensk film och att dynamiken i branschen blir lägre om biobesökarna är alltför få. Det är därför rimligt menar många, att stödet på något sätt måste stimulera befolkningen att se mer på svensk film. Alltså att det bör vara ett mål i sig att öka den svenska filmens marknadsandel. Många tror att den ambitionen bäst stöds genom att stimulera och stödja skapandet av film som har både kvalitativa och publika ambitioner.

Häremot står uppfattningen att stödet en gång skapades som motvikt till den kommersiella filmen och att den ju aldrig egentligen har förtjänat något stöd. De sistnämnda är i minoritet bland de intervjuade.

De flesta verkar vara överens om att det sammantagna resultatet av konsulenternas utdelade stöd och utvecklingsarbete är alltför disparat, svåröverblickbart och omöjligt att stämma av mot något förväntat resultat, vilket skapar en oförutsägbarhet som inte är bra för någon. Inte för skattebetalarna, biobesökarna, upphovsmännen, producenterna, distributörerna eller biografägarna.

## 2. KONTAKTEN & PROCESSEN

Ingen av de intervjuade har uttryckt ren ilska mot någon eller några konsulenter. De flesta verkar uppleva att kontakterna fungerar relativt bra, även om man inte alltid är överens.

Många av de intervjuade har själva aldrig varit i kontakt med en konsulent och kan därför inte uttala sig på något annat sätt än rent generell och utifrån ett resultatperspektiv.

Av de intervjuade som har varit i direkt kontakt med konsulenterna, finns en kategori filmskapare som är tydliga med att de egentligen bara vill ha pengar. De bär på sin egen vision om vad de vill åstadkomma och hur de vill åstadkomma det. De vill egentligen inte konkurreras ut av den visionen. Ett par av dessa har följaktligen heller inte uttryckt några direkta åsikter om systemets utformning.

Några producenter/regissörer har menat att konsulenterna i sin ambition att säkra sin investering, försöker få in stödmottagaren in i en viss mall, trots att det kanske just är brottet mot en sådan mall som är det nya, spännande och utvecklande. Ett par intervjuade har gett exempel på hur konsumenten ville att de ska hantera utvecklingen av projektet i en viss en ordning, medan de själva menar att den egna konstnärliga kvalitén bland annat ligger i att inte hantera utvecklingen på ett traditionellt sätt. Här kan konsumenten bli en konserverande kraft istället för utvecklande.

Även om ingen av de intervjuade (med något enstaka undantag) egentligen vill se något annat stödsystem, pekar nästan alla på den sårbarhetskänsla det skapar när en enda människa får så stor makt över en annans yrkesutveckling. Av bland annat de skälen är det extra viktigt att konsulenterna har hög kompetens, att processen inte är för långsam, att det finns en förutsägbarhet i systemet som skapar möjlighet att förstå beslut och att man alltid tar hänsyn till filmskaparens sårbarhet och behov av raka och snabba besked.

En del menar att konsulenter inte ska lägga sig i detaljer eller ställa krav på ändringar för att ge stöd, samtidigt som detta ju kan uttryckas på helt olika sätt av olika konsulenter och därmed mottas på helt olika sätt.

Det är också författarens intryck att konsulenter inte så sällan försöker bidra till utveckling genom att styra den, vilket kan vara vanskligt om ambitionen är att utveckla kreatörer och projekt. Inte

minst äldre och mer erfarna stödsökande har uppfattningen att de ställs till svars inför en konsulent som oftast är mindre erfaren och kompetent än de själva. Om förtroendet för konsulenterna ur ett yrkesperspektiv saknas, blir det svårt för konsulenterna att uppträda som en auktoritet. Det leder oftare till motstånd istället för samskapande, som kanske borde vara den främsta ambitionen med relationen filmskapare/konsulent.

Detta indikerar att konsulenterna kan behöva utveckla flera sätt att relatera till de stödsökande som ju alla har sina olikheter.

### 3. KONSULENTSYSTEMETS IDÈ

Om man bortser från de intervjuade som är likgiltiga inför stödsystemets utformning, är samtliga intervjuade överens om att det för närvarande är det bästa system vi kan ha i Sverige. Väldigt få tror på nämnd eller kommittésystem och mot det finns flera argument. Bland annat att det blir för likriktat, fullt av kompromisser och därmed fejt. Vidare att den personliga kontakten alltid är en hjälp för den stödsökande: Både den som får nej och den som får ja har tillgång till en mänsklig kontakt som kan förklara och utveckla, vilket gynnar den framtida utvecklingen för den enskilde. I många filmprojekt utgör också kontakten med konsulenterna en utvecklande faktor för själva projektet, vilket en kommitté aldrig skulle klara av att ge.

Eftersom de flesta anser att helheten måste bli tydligare, menar en del att detta måste regleras, medan andra anser att det ligger i management eller organisationsutveckling. Regleringen kan ske i form av kombination av råd/konsulenter eller beslutsfattande produktionsstödschef. Risken med alla former av beslutsfattande som tar ifrån konsulenterna dess autonomitet, är att den då också tar mindre ansvar för sina beslut. En del av grundteserna med konsulentssystemet är ju just att koppla beslut till personligt ansvarstagande. Vidare är det tänkbart att alla former av inblandning från kommittéer eller chefsbeslut skapar just den likriktning man vill undvika.

### 4. HUR DET SYSTEM-MÄSSIGT FUNGERAR

Filmpolitiken kan inte styras för mycket av personlig smak. Det menar de flesta intervjuade. Konsulenterna bör ha ramar att förhålla sig till, som är tydligare än de man uppfattar finns idag.

Uppenbart är att konsulenternas dubbla roller som bedömare och stödjare samtidigt gör att själva jobbet är väldigt komplext. Några av de intervjuade menar att det är omöjligt att bedöma ett filmprojekt på dess manusstadiet. Det är genomförandekraften i individerna som måste bedömas och därför måste det mänskliga stödet riktas mot individen, inte idén.

För att stödja konsulenternas bedömning, bör kriterier och instruktioner vara tydligare, menar de flesta av de intervjuade. Dels för att konsulenterna då får ett tydligare stöd i sitt beslutsfattande, dels för att de stödsökande får en bättre förståelse och dels för att omvärlden ska kunna förstå filmpolitikens yttersta konkretion.

Sammantaget kan man säga att systemet idag saknar en mätbarhet som är tydlig för omvärlden. Vad var det vi försökte åstadkomma och hur lyckades vi med det? Finns det något att lära till nästa gång?

### 5. VAD KAN MAN FÖRÄNDRA

Konsulenternas kompetensnivå är en återkommande faktor i intervjuerna. Den upplevs som blandad och varierande över tid och därför kan en stödsökande helt enkelt ha otur med vilka som just nu sitter som konsulenter. Detta hänger också ihop med hur man uppfattar attraktiviteten i konsulentjobbet. Många menar att lönerna är alldeles för låga och att den inte kompenserar för den utsatthet en konsulent trots allt upplever under sin mandatperiod.

Vissa menar att mandatperioderna är för korta, ”När de väl har lärt sig så ska de börja förbereda sig på att sluta”. Andra menar att mandatperioderna är lagom långa.

Beslutsprocesserna behöver bli kortare, tycker en del. Flera av de intervjuade har föreslagit ett antal fasta tidpunkter för beslut varje år. Exempelvis kvartalsvis. Detta skulle i så fall också kunna

kopplas till påsar med pengar som fördelas över dessa beslutstillfällen. Ett par av de intervjuade har exempelvis fått nej för att konsumenten sagt att den har slut på pengar. Om alla vet att beslut fattas fyra gånger per år och att man som stödsökande får veta vilket datum ens eget projekt ska få beslut, blir hela processen mer transparent och förutsägbar.

Hårdare styrning. Tydligare kriterier ingår också som en del av de svar de intervjuade ger på frågor om vad man kan förändra.

På frågor om konsulent-jobbet är bra eller dåligt för karriären, har svaren varierat. Det verkar dock inte uppenbart att det är karriär-byggande. Några enstaka konsulenter har nämnts som exempel på att deras tid som konsulenter skapade en framtida plattform för dem.

## 6. ALTERNATIVA SYSTEM

Ett par av de intervjuade framför idéer om alternativa system. Enstaka personer tror på enbart kommitté-system. Några tror på kombination av kommitté och konsulenter för att därmed öka styrningen av helhets-resultatet.

En av de intervjuade anser att stödsystemet som sådant riskerar att förlama utvecklingen av branschen. Denna person skulle hellre se något slags kredit-system. På det sättet skulle besluten ligga kvar hos producenterna istället för som idag, hos konsulenterna.

## 7. ÖVRIGA REFLEKTIONER

Det har förstås varit omöjligt att genomföra dessa intervjuer utan att beröra frågor kring filmavtalet, digital utveckling och hur den statliga filmpolitiken ska utformas.

Några av de intervjuade menar att Filminstitutet måste ta ett större ansvar för att lösa upp fönsterpolitiken och den krampaktiga fasthållningen i ett gammalt tänk som präglar branschen. Bland annat har det nämnts att Filminstitutet skulle kunna ställa krav på distributörer och biografägare att lösa upp nuvarande inlåsningskrav och ställa det som krav för att ge stöd.

Några menar också att den digitala utvecklingen kommer att driva fram helt nya sätt att både producera och visa film på och att Filminstitutet behöver ta en mer aktiv roll i den utvecklingen.

## SLUTSATSER

När man som utomstående träffar företrädare för filmbranschen får man snabbt klart för sig att alla är eller anser sig vara beroende av filmstödet och därmed filmpolitiken för sin egen utveckling. Frågan om filmen och filmbranschens behov av ekonomiskt och annat stöd har därmed aldrig varit på bordet under de intervjuer som genomförts.

Som utomstående är det emellertid svårt att inte göra reflektionen att branschens olika företrädare lägger väldigt mycket ansvar för sin egen utveckling på Filminstitutet och dess konsulenter. Detta påverkar självklart relationerna och åsikterna starkt.

Det är därmed inte en ointressant fråga hur dynamiken i filmbranschen påverkas av att nästan alla investeringar är beroende av att en konsulent säger ja. Även om denna fråga inte ligger inom ramen för detta uppdrag, är det en viktig parameter att ha med sig för att förstå hur olika aktörer resonerar i frågor som rör konsulentsystemet.

Med det sagt har författaren ändå upplevt en väldig vilja från alla intervjuade att bidra till utveckling. Några få har varit riktigt upprörda över hur det fungerar, men de allra flesta har haft en nyanserad och relativt ödmjuk inställning.

Som redan framgått visar genomgången att det finns ett starkt stöd för konsulentsystemet som sådant, men att man lika entydigt upplever att det saknar en styrning mot tydligare kriterier och mål. Hur denna styrning ska uppnås finns olika uppfattningar om. En del menar att det handlar om management och organisationsutveckling, medan andra anser att det måste regleras.

Regleringen kan ske på olika sätt. Någon form av tydligare instruktion eller någon annan beslutsfattande funktion som står över konsulenterna rent hierarkiskt.

**Uppenbart är att branschen upplever detta som otydligt och att det därför vore rimligt för FILMINSTITUTET att skapa en större tydlighet och transparens kring detta. Det skulle samtidigt hjälpa enskilda filmskapare till en bättre förutsägbarhet och därmed möjlighet att planera sin egen verksamhet.**

När det gäller frågan om konsulenternas stödjande funktion, går också meningarna isär beroende på vilken position den stödsökande sätter sig i. Å ena sidan torde viss talangutveckling ske via konsulenternas arbete, å andra sidan är det tydligt att filmskapare med en tydlig vision ofta känner att den blir ifrågasatt och behöver korrigeras för att de ska få det stöd de vill ha. Därmed hamnar fokus på hur konsulenterna ska hantera sin stödjande roll.

De nordiska länderna har hanterat detta på lite olika sätt. I Danmark poängteras konsulenternas stödjande och coachande roll och man har även satsat en del på att utveckla deras kompetens som coacher. I Danmark hänger detta också intimt samband med hur utvecklingspengar fördelas och redovisas. Det finns bland annat en större tydlighet i budgetredovisningen kring hur mycket pengar som går till just utveckling.

**Författaren har det bestämda intrycket av att konsulenterna behöver utveckla och förfina sin stödjande och utvecklande roll, om de ska ha den.**

Konsulenterna kan dels behöva fokusera tydligare, exempelvis på frågan Vad är det som ska stödjas - Individ eller projektet? Vad är det som ska bedömas - Individens genomförandekraft eller idéns hållbarhet?

**Intrycket att många konsulenter har försökt styra utveckling istället för att stödja den stärker tesen att arbetet ibland tenderar att bli kontraproduktiv, då det skapar motstånd istället för utveckling.**

Hur man bäst stödjer en kreatör i sin utveckling finns mycket erfarenhet och kunskap om i andra branscher, inte minst inom media och här kan det finnas anledning att se över konsulenternas fokus och kanske också kompetens och erfarenhet.

Om konsulenterna ska arbeta stödjande, bör de rikta in sig mot ett mer samskapande arbetssätt där de fokuserar på hur de bäst stimulerar den stödsökandes önskan om att kunna genomföra sin egen vision. Det är ju trots allt den som konsulenten från början velat stödja.

Detta gäller kanske framförallt det stöd som ges till mer erfarna filmskapare, som inte på ett naturligt sätt ser en konsulent som en auktoritet. Hur stödjer man en erfaren yrkesmänniska i dennes utveckling om man inte själv är lika yrkesmässigt kompetent?

För detta finns metodik och teknik och sannolikt kan dessa delar av konsulenternas arbete behöva utvecklas och professionaliseras.

Detta hänger i sin tur samman med det ekonomiska stödet och i vilken utsträckning det skall ges till utveckling. Ett flertal av de intervjuade vill ha mer pengar till utveckling. En större transparens kring hur stödet fördelas mellan utveckling och produktion synes därför nödvändig.

I viss mån verkar också en del konsulenter historiskt också ha haft problem med att leverera negativa besked. Det är förstås mänskligt att vilja linda in eller kanske dra på negativa besked, men ur ett professionellt perspektiv skapar det förvirring och sannolikt också mer jobb och fler besvärliga samtal. Detta stärker tesen att konsulenternas kompetensnivå gällande de personliga kontakterna starkt varierar över tid och att det kan finnas anledning att se över hur den kan höjas eller stärkas.

Branschen själv har inga tydliga *gemensamma* åsikter om hur konsulentsystemet skulle kunna utvecklas inom ramen för produktionsstödet. Den uttrycker mest känslor kring sina respektive kontakter med enskilda konsulenter; "förvirrande", "inga tydliga, gemensamma mål för svensk films utveckling" m m.

**Dessa uttryck ger ändå en riktning för hur konsulentsystemet behöver utvecklas. Hur den utvecklingen bör ske ligger dock i stor utsträckning inom konsulentsystemet självt. Hur ska konsulenterna balansera mellan sina roller som bedömare och utvecklare och hur påverkar de denna balans i önskad riktning? Hur ska ett utökat erfarenhetsutbyte mellan konsulenterna ske, för att de svenska filmpolitiska målen kan följas upp på ett mer effektivt sätt? Dessa frågor behöver hanteras inom och av systemet självt.**

Författaren har inte tagit hänsyn till i vilken utsträckning den nya statliga filmpolitiken kan tänkas påverka detta utan har enbart utgått ifrån att Filminstitutet kan utforma konsulentsystemet på det sätt man finner bäst.

Stockholm 3 november 2015

Thomas Lundkvist  
Mediamentorerna AB