

Statens Kunstfonds
Projektstøtteudvalg for Scenekunst

SAMMENFATTENDE STATUSRAPPORT
DANSKE EGNSTEATRE
– Erfaringer på tværs 2008 - 2016

Lene Bak & Nicole M. Langkilde
Juni 2016

INDLEDNING

Der eksisterer p.t. 33 egnsteatre i Danmark, som producerer og viser scenekunst i hele landet – på egne stationære scener, på turnéer og med præsentation af gæstespil. I perioden 2008-15 er samtlige disse teatre blevet evalueret af forskellige eksterne evaluatore. Over de seneste tre år har undertegnede evaluatore (Lene Bak og Nicole M. Langkilde) stået for evaluering af 18 egnsteatre, rekvireret af Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst (PUS).

PUS har nu ønsket at trække på den erhvervede viden, og vi er derfor blevet bedt om at sammenfatte vores observationer og vurderinger i nærværende synteserapport. Ud over de af os udarbejdede evalueringer har opgaven bestået i at nærlæse de tidligere evalueringsrapporter, udført af forskellige andre evaluatore (2008-13), samt i omfattende desk research.

Synteserapporten har til formål at belyse den aktuelle situation på egnsteaterområdet samt de væsentlige udviklingstendenser og udfordringer, vi ser i egnsteaterstrukturen og det lokalt forankrede scenekunsthiv. Undervejs sammenfatter vi temaerne og stiller centrale spørgsmål som grundlag for den videre debat og udvikling af scenekunsten. Vi fremkommer ikke med faste konklusioner eller facitter, og flere af de perspektiver, vi præsenterer, peger i forskellige retninger. Valg af retning og prioriteringer må bero på kommende teater- og kulturpolitiske samt -faglige drøftelser. Afslutningsvist fremkommer vi med anbefalinger til, hvordan man fremadrettet kan evaluere egnsteatre. Det sker i form af tre mulige modeller og en opregning af styrker og svagheder for disse.

Rapporten er rettet mod interessenter på egnsteaterområdet generelt, herunder de professionelt producerende scenekunstinstitutioner, Teatrenes Interesseorganisation (TIO), Kommunernes Landsforening (KL) og kommunerne, PUS og følgegruppen vedr. egnsteaterområdet, den nyetablerede Udviklingsplatform for Scenekunst, Danmarks Teaterforening (DT) m.fl.

Rapportens indhold

Kapitel 1	Overordnede rammer
Kapitel 2	Kunstnerisk kvalitet og udvikling
Kapitel 3	Egnsteatret som virksomhed
Kapitel 4	Egnsteatret som driver for lokal udvikling
Kapitel 5	Sammenfattende om egnsteaterrammerne
Kapitel 6	Evaluering af egnsteatre fremadrettet

Lene Bak & Nicole M. Langkilde
Juni 2016

1 OVERORDNEDE RAMMER

De konkrete rammer for egnsteatrene er defineret i lovgivningen¹. Heraf fremgår det, at de primære opgaver er *”at producere og opføre scenekunstforestillinger... Egnsteatrene kan endvidere bidrage til at udvikle scenekunsten i det lokalmiljø, de er forankret i”*. Rammerne præciseres herefter, idet et teater skal:

Egnsteatrets rammer og opgaver

1. have hjemsted udenfor Københavns, Frederiksberg, Odense, Aarhus og Aalborg kommuner
2. være helt eller delvist finansieret af en eller flere kommuner
3. være professionelt organiseret
4. have på forhånd aftalte lokalfaciliteter i forbindelse med indgåelsen af egnsteateraftalen
5. have et fast spillested i lokalområdet
6. have stationær teatervirksomhed; turnévirksomhed kan indgå
7. have (som primær opgave) at producere og opføre scenekunstforestillinger, herunder f.eks. dans, musikteater, opera, performance- eller eksperimenterende teater, for voksne, børn og unge
8. være lokalt forankret
9. bidrage til at udvikle scenekunsten i det lokalmiljø, teatret er forankret i
10. udbyde scenekunstforestillinger henover teatersæsonen
11. have minimum 2 produktioner årligt.

Egnsteateraftalerne indgås mellem teatret og hjemkommunen(/-erne), og det er kommunen, der fører tilsyn. PUS afgør, om et teater kan opnå status som egnsteater, ligesom aftalerne godkendes af udvalget.

I vores evalueringer har vi systematisk belyst de tre overordnede temaer: *Teatrets rammer* (fysisk, økonomisk, organisatorisk, jf. anbefalinger til god ledelse i selvejende kulturinstitutioner²), *Kunstnerisk kvalitet* (med udgangspunkt i de tre parametre Villen, Kunnen og Skullen, jf. Ønskekvistmodellen³) og *Forankring, samarbejde og synlighed*. Samtlige evalueringer kan læses på Kulturministeriets hjemmeside⁴.

I evalueringsarbejdet er det blevet stadig mere klart for os, hvor stor mangfoldigheden er i den lokale scenekunst. Det gælder i forhold til alle de nævnte evalueringstemaer. Der er ikke én bestemt model for god scenekunst og for at være et godt egnsteater i lokalområdet. Vores erfaringer er, at det i høj grad handler om at have en klar kunstnerisk vision, god kommunikation med relevante aktører samt forstå at udnytte de muligheder, der findes lokalt. Hvad der kan lade sig gøre i Ringkøbing og for Teatret OM, er noget andet end det, der er hensigtsmæssigt for Randers Egnsteater og Randers Kommune.

Vi har imidlertid ønsket at komme lidt dybere ned i, hvad den store mangfoldighed er udtryk for. Som en måde at gøre dette på har vi prøvet at *mappe* de 33 eksisterende egnsteatre på to skalaer med udgangspunkt i teatrenes scenekunstneriske aktiviteter og deres måde at drive organisationen, hhv.:

¹ LOV nr. 30 af 14/01/2014 og BEK nr. 759 af 24/06/2014

² God ledelse i selvejende kulturinstitutioner, Kulturministeriet 2011, Lars Liebst-udvalget.

³ Ønskekvistmodellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst, Klim 2003 J. Langsted, K. Hannah og C. Rørdam Larsen, Aarhus Universitet.

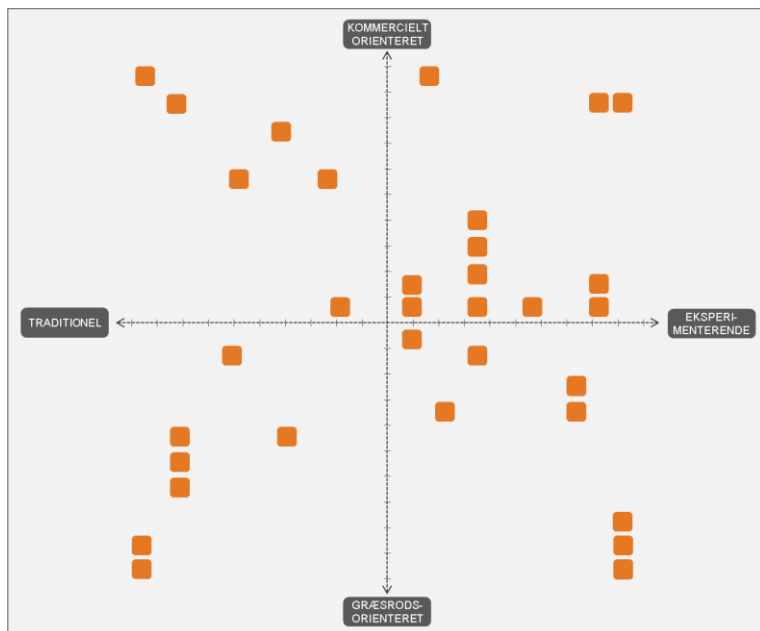
⁴ <http://kum.dk/index.php?id=42878>. Der er udført i alt 34 evalueringer i perioden 2008-2015, men et egnsteater ophørte i 2012.

- Eksperimenterende scenekunst versus traditionel scenekunst
- Kommercielt orienterede teatre versus græsrodsorienterede teatre.

Her definerer vi *eksperimenterende* som "scenekunst, der afsøger muligheder og eksperimenterer med scenekunstformater/tekster", og *traditionel* som "scenekunst, der vælger velkendte scenekunstformater og manuskripter". Der kan være kunstnerisk kvalitet i såvel eksperimenterende som traditionel scenekunst.

Kommercielt orienterede teatre definerer vi som teatre, der har "fokus på de strategiske og driftsmæssige forretningsstrategier, såsom strategi og ledelse, økonomi og billetstatistik, PR, markedsføring og synlighedsarbejde". *Græsrodsorienterede* teatre definerer vi som teatre, der har "fokus på teatrets basisfaglighed, scenekunstproduktion, og i mindre grad på forretningsstrategierne". Igen er det vigtigt at betone, at der kan være høj professionalisme i begge kategorier.

Denne mapping giver nedenstående "Egnsteaterkort". Vi tager forbehold for, at det er en kreativ og dynamisk virkelighed, vi forsøger at sætte på en simpel formel, ligesom billedet er udtryk for en nu og her-vurdering, mens teatre og sæsoner naturligvis skifter over tid. Derfor har vi valgt at anonymisere teatrene. Men – med dette forbehold in mente – er det vores vurdering, at kortet kan ses som et retningsgivende overblik over egnsteatrene, når det gælder hhv. kunstneriske udtryksformer og forretnings-/driftsmodeller, og dermed kan anvendes som fundament for det videre analyse- og diskussionsgrundlag.

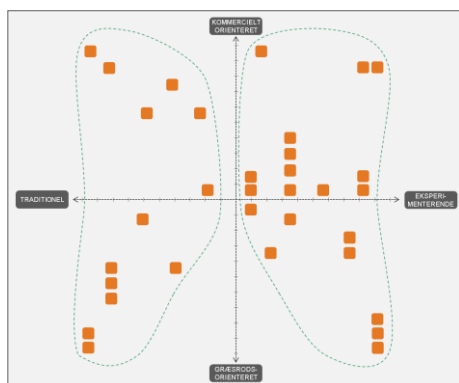


Som kortet viser, er der flest egnsteatre (12), som i større eller mindre grad arbejder kunstnerisk eksperimenterende/kommercielt orienteret. Otte teatre arbejder i større eller mindre grad kunstnerisk eksperimenterende/ græsrodsdrevet.

Færrest egnsteatre arbejder kunstnerisk traditionelt, hhv. græsrodsorienteret (syv) og kommercielt orienteret (seks).

Vi uddyber i de næste to kapitler.

2 KUNSTNERISK KVALITET OG UDVIKLING



Dykker vi yderligere ned i Egnsteaterkortet, ses en relativt stor koncentration (ca. to tredjedele) af egnsteatrene, der har en eksperimenterende scenekunstnerisk profil (højre cirkel i illustrationen). Det eksperimenterende felt spænder over en stor genremæssig spredning, lige fra børneteater, animationsteater, musikdramatik (opera, musical, teaterkoncert), installationsteater, ny dansk dramatik, performance, danseteater, interaktivt teater, teaterlaboratorium, og som spirende ny tendens en udforskning af det digitale univers i en scenekunstnerisk kontekst.

Kendetegnende for teatrene i dette segment er, at de er drevet af en klar kunstnerisk vision, engagement og nysgerrighed, som for det meste går igen i de kunstneriske valg – altså høj grad af *villen* (jf. Ønskekvistmodellen).

Den sidste tredjedel (venstre cirkel) har mere traditionelle og mindre risikovillige kunstneriske profiler. Kendetegnende for disse teatre er, at de vægter folkelighed som modsætning til elitær/små kunst. Oftest formuleret som 'folkelighed med kant eller tvist'. Genrespændet her går fra traditionelt taleteater (ny dansk dramatik og folkekære klassikere) til kendte operaer/musikteater sat op i miniformat eller stort udendørs setup – altså primært med *underholdning* som formål.

I forhold til de scenekunstneriske kompetencer er det vores vurdering, at langt størsteparten af teatrene er stærke på de professionelle fagligheder – altså *kunnen*. Den store konkurrence i branchen gør, at det er forholdsvist let at tiltrække og fastholde ressourcer, ligesom den relativt høje grad af produktions-/ad hoc ansatte gør, at der automatisk er den fornødne udskiftning og dynamik i kompetencerne.

Endelig, når det gælder *skullen* – altså samspil med samtiden, samfundsmæssig nødvendighed og mod – er det vores vurdering, at 70-80 % af egnsteatrene er stærke på dette parameter. Der er til en vis grad sammenhæng mellem *villen* og *skullen*. De 20-30 % af teatrene, som ikke har nævneværdigt udslag på disse parametre, er især de teatre, som vælger traditionelle repertoarer/opsætninger og/eller lader kommercielle interesser sætte den kunstneriske dagsorden.

Egnsteatrene benytter sig af forskellige kunstneriske forretningsmodeller, afhængig af deres økonomi, størrelse, geografiske placering mv. Den mest anvendte model er at have en lille kunstnerisk stab og så hyre kunstnere (ofte gengangere) ind på freelancebasis. Andre teatre arbejder med små og større ensembler, kombineret med (fast tilknyttede) kunstnere. De mere folkelige teatre (med overvejende traditionel scenekunst) arbejder også med en model, hvor man så vidt muligt importerer 'kendte' skuespillere. Den kunstneriske leder er ofte selv på scenen eller fungerer som instruktør eller producent. Det er vores vurdering, at teatrene rummer stor kreativitet i forhold til at optimere på de kunstneriske ressourcer.

Flere af de større teatre fremhæver styrkerne ved et fast ensemble. Det giver en fleksibilitet i forhold til fx forlængelse af spilleperioder, og det giver kontinuitet og et trygt fundament for eksperimenter. Nogle få af disse arbejder endvidere med repertoireteater, således at de har en portefølje af forestillinger, som kan genopsættes, sælges, spilles ved særlige lejligheder osv. Det giver mulighed for et meget højt aktivitetsniveau og stor fleksibilitet. Faste ensembler bliver ofte mødt med det forbehold, at det er vanskeligt at forny sig. Det er imidlertid vores indtryk, at ikke mindst disse teatre skaber udvikling og leverer banebrydende scenekunst.

Øvrige aktiviteter

For at et egnsteaters øvrige aktiviteter er berettiget til statsrefusion, skal de ligge i umiddelbar tilknytning til teatrets primære opgave, have afsæt i teatrets specifikke professionelle scenekunstkompetencer og involvere teatrets professionelle scenekunstnere. Ligeledes skal aktiviteterne bidrage til at udvikle scenekunsten i lokalmiljøet. Det er PUS, der i forbindelse med indgåelse af egnsteateraftalen afgør, hvorvidt et teaters aktiviteter er refusionsberettigede. Udvalget kan dog også godkende aktiviteter, der *ikke* ligger i umiddelbar tilknytning til egnsteatrets primære opgave, når "særlige forhold taler herfor, og disse aktiviteter beskrives særskilt i egnsteateraftalen". Vores erfaringer viser, at *øvrige aktiviteter* først og fremmest er inden for div. undervisningstiltag:

- Skoleforløb for dagtilbud og skoler, ofte som del af "Åben Skole". Herudover bidrager flere egnsteatre til kuratering af gæstespil til de lokale institutioner
- Uddannelses- og skolemæssige tiltag, fra målrettede kursusforløb til talentlinjer og Scenekunstneriske Grundforløb (SGK'er) i samarbejde med ungdomsuddannelserne
- Åbne kurser for børn og unge, der ønsker at "gå til teater".

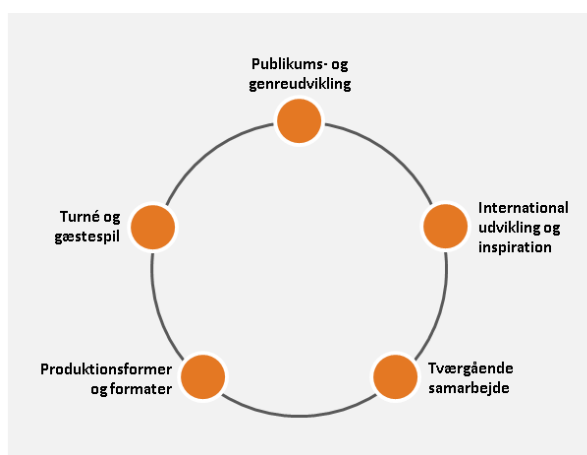
Andre tiltag består dels af bredere scenearrangementer som standup, revy og tematiske saloner, dels af forskellige ungdomstiltag som fx VærelZe 313 (Syddjurs Egnsteater). Endelig ses også medvirken ved/arrangering af lokale kulturfaglige/kulturelle arrangementer, festivaler mv. Endelig er der (os bekendt) alene et egnsteater, som ikke arbejder med øvrige aktiviteter, nemlig Mungo Park Allerød. Her fremhæver man, at teatret "ønsker at fokusere på at være teater".

Der er med den seneste lovændring⁵ sket en skærpelse af begrebet *øvrige aktiviteter*. Det bliver derfor med de nye egnsteateraftaler (2017-20) interessant at følge, hvordan disse præciseringer tolkes i praksis. Generelt er det vores vurdering, at teatrene arbejder seriøst og scenekunsthøjt med de *øvrige aktiviteter*, de sætter i gang og bidrager i. Vi har – undervejs i vores evalueringsperiode – kunnet iagttage en stadig mere fokuseret indsats i forhold til teatrets primære formål. Det bekræfter, at skærpelserne har en effekt, men PUS har også sat sig selv på en vigtig og kompleks opgave med at vurdere de øvrige aktiviteters relevans. For nok er det oplagt, at den statslige refusion og det særlige statslige tilskud ikke skal anvendes til at finansiere kommunal kulturpolitik, som ikke er scenekunstaktiviteter, men hvor går grænsen, og er den/skal den være ens i hele landet?

⁵ <https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=161355>

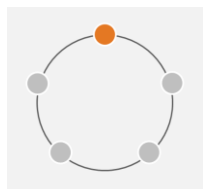
Hertil kommer, at kommunerne netop i disse år er udfordret på driftsbudgetter og teatrene på fornyelse af scenekunstformater, publikumsudvikling osv. Og man kan med rette spørge: Hvornår er det en ren folkeskoleaktivitet og kommunal kassetækning, og hvornår er det et forsøg på at forny teatrets scenekunstneriske aktiviteter og nå ud til et bredere publikum? Nogle kommuner har efterspurgt konkrete definitioner eller en plus/minusliste. Det har PUS ikke ønsket at lave, hvilket vi også fraråder. En sådan præcisering vil kunne låse teatrene og kommunerne uhensigtsmæssigt og skabe mere kontrolbehov.

2.1 Udviklingspotentialer



Egnsteatrenes arbejde med den kunstneriske udvikling består af en lang række tiltag. Med inspiration fra Visionsnotatet fra 2015⁶ har vi struktureret dem i temaerne:

Publikums- og genreudvikling



I den samlede evalueringsperiode er egnsteatrenes publikumstal steget væsentligt. Fra sæson 2009/10 til 2014/15 ses en stigning i publikumstallet på 14-15 %, mens de små storbyteatres tilsvarende tal viser et fald på 17 %.⁷ Det er interessant og indikerer, at egnsteatrene rent faktisk udvikler sig og formår at nå væsentligt flere mennesker end tidligere og flere end de små storbyteatre, relativt set. Sammensætningen i publikum er imidlertid fortsat en generel udfordring. Ifølge mange af lederne for voksenteatre er deres publikum +50 år, og mange egnsteatre er udfordret af ikke at kunne tiltrække (et yngre og bredere) publikum. Derfor er publikum- og genreudvikling fortsat et centralt omdrejningspunkt.

Lidt over halvdelen af teatrene har en form for ungdomsstrategi med aktiviteter, der spænder fra talent-skoler, drama-/danseundervisning, skoleforestillinger til at lægge hus til ungdomsgrupper. Hos børneteatrene ses en fokuseret indsats på samarbejde med institutioner og skoler – ikke mindst i forlængelse af Folkeskolereformen. Nogle teatre forsøger at tiltrække nye publikumsgrupper ved at hyre kendte skuespillere, dramatikere, rockorkestre eller lægge sig op ad kendte formater som fx teaterkoncert og musical. Der ses også stadig flere teatre, der udvikler loyalitetsprogrammer, sæsonkort mv.

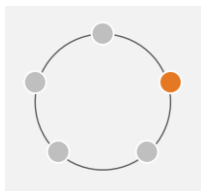
⁶ Scenekunstdialog, Visionspapir for udviklingen af scenekunsten i Danmark, Kulturministeriet, maj 2015

⁷ Danmarks statistik. Egnsteatrene: fra 363.413 til 423.063. De små storbyteatre: fra 339.568 til 282.441

En del teatre opfatter genreudvikling som udfordrende og risikobetonet, hvis den skal indgå i repertoireplanlægningen. Derfor ser vi også relativt få teatre, der genreudvikler i den primære scenekunst. Der er dog enkelte teatre, der kaster sig ud i det som fx Odsherred Teater (Twin Peaks). Men mere almindeligt er det, at teatrene fremhæver, at de ikke ønsker at svigte det gamle publikum. Vores vurdering er, at dette er en farlig strategi, ligesom det for os at se er en undervurdering af det faste publikum.

Det generelle billede er, at langt de fleste teatre henlægger genreudvikling til øvrige aktiviteter som fx standup eller lignende. Risikoen ved denne strategi er i vores optik, at udviklingspotentialer kan risikere at vige pladsen for økonomisk forretningstænkning (cash cows).

International udvikling og inspiration



Internationalisering er et nøgleord, når der tales om udvikling af scenekunsten, men det er ofte uklart, hvad der rent faktisk tales om. Her ser vi fire former:

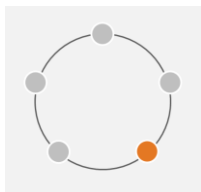
- Bredt internationalt orienteret
- Viser udenlandsk scenekunst i Danmark
- Viser dansk scenekunst i udlandet
- Tværnationalt kunstnerisk samarbejde og produktion.

Det er vores vurdering, at cirka en tredjedel af egnsteatrene er meget internationalt orienteret. De er lokalt forankret simultant med, at de indgår i omfattende internationale netværk. Det gælder fx Carte Blanche, Odin Teatret og Åben Dans. Flere af disse teatre arrangerer eller bidrager i festivaler, seminarer og rejser selv ud enten med forestillinger eller for gensidig udveksling. Fælles for dem er, at de har en stærk kunstnerisk leder, der enten er ikke-dansk eller er generelt stærkt internationalt orienteret.

På børne-/ungeteaterområdet afvikles hvert andet år festivalen Danish Plus⁸. Festivalen er målrettet udenlandske opkøbere, men senest (2016) er mange forestillinger endvidere åbne for det brede danske publikum. På voksenteaterområdet ser det ud til, at CPH Stage⁹ er ved at udvikle sig til en tilsvarende platform også for udenlandske scenekunstnere og opkøbere.

Det generelle billede er imidlertid, at et flertal af egnsteatrene ikke har fokus på scenekunsten uden for Danmark, og at internationaliseringsgraden ser ud til at være meget personafhængig. Der er ikke fælles viden, systemer eller netværk, der understøtter egnsteatrene i at arbejde internationalt.

Tværgående samarbejde



Her ser vi på spændet fra decideret koproduktion til samarbejde mellem teatre og øvrige kunst-/kulturinstitutioner. Koproduktioner mellem egnsteatre ses stadig hyppigere, helt aktuelt fx mellem Teatret Møllen og Vendsyssel Teater (I fornuftens land). Men også koproduktioner, der rækker ud over egnsteaterrammen, begynder at vinde frem. Her kan fx nævnes BaggårdTeatret, Odense Teater og Den Danske Strygerkvarter (CARL) eller Limfjordsteatret og Den Jyske Opera (For enden af tunnellen).

⁸ Danish Plus foregår i Aarhus, under ledelse af det lille storbyteater Gruppe 38.

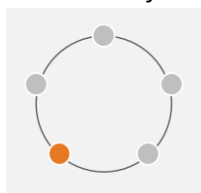
⁹ CPH Stage foregår i København, afvikledes første gang i 2013, afholdes en gang årligt, 12 dage i juni.

Ligeledes ses flere egnsteatre, der samarbejder med (lokale kultur-)institutioner. Det kan være lige fra kunstmuseet, biblioteket, ungdomsskolen til foreninger og organisationer. Som et eksempel kan nævnes Operaen i Midten, Den Ny Opera og de lokale kunstmuseer (Billederne synger). Også her ser vi mulighed for at hente inspiration, skabe fornyelse og nå ud til bredere målgrupper. Samtidig er det naturligvis vigtigt at fastholde den scenekunstneriske faglighed og bringe den i spil med andre kunstfagligheder eller kulturelle rammer, så det ikke bliver "tværkulturelt tivoli", men netop tværkunstnerisk koproduktion.

Enkelte egnsteatre er desuden åbne i forhold til frie grupper og kunstnere, som man inviterer ind med gæstespil, samarbejder med eller fungerer som producent for. Sidstnævnte er dog ikke en særligt udbredt tendens, ligesom der heller ikke ses mange artist/company in residence projekter på egnsteatrene.

Det er vores erfaring fra evalueringerne, at der er både meget læring, kunstnerisk udvikling og fornyelse i de konkrete koproduktioner. Samtidig er der administrative og økonomiske fordele i kraft af længere spilleperioder, et samlet PR-apparat og et team, der folder forestillingen ud på flere scener. Men det er stadig et mindretal af teatrene, som prioriterer koproduktioner, og vi ser således et stort potentiale i denne arbejdsform. Ligeledes er det vores vurdering, at der er kunstneriske og publikumsudviklende potentialer i de øvrige tværgående samarbejder, danske som tværnationale.

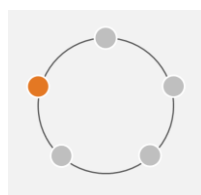
Produktionsformer og formater



Kun få teatre tager udfordringen op og gentænker tilskuerrelationen og produktionsmetoderne samt organiseringen i teatret mhp. at udvikle kreative strategier og søge at tiltrække et yngre og bredere publikum. Det nye (unge) publikum forventer ikke – som det klassiske ældre publikum – en andægtig afstand mellem scene og sal. Inden for børneteateret har vi længe set et brud med den klassiske teateramme, og tendensen har også fat i voksenteateret. Alligevel ser vi, at størstedelen af egnsteatrene vedbliver at producere, også de nye teaterformater, på traditionel vis, når det gælder både planlægning og markedsføring, selvom de nye scenekunstformater giver mulighed for en ny planlægningshorisont.

Baggrunden herfor er måske gamle vaner, men også en vis inert i formulering af egnsteaterkontrakten, som lægger op til traditionelle produktionsformater med krav om to egenproduktioner/året. Den traditionelle produktionsplanlægning kan have som konsekvens, at teatret lider under mangel på fleksibilitet og impulsivitet, og derfor bl.a. har svært ved at indgå i kunstneriske samarbejder på tværs.

Turné og gæstespil:



Egnsteatrene har en lang tradition for både at vise gæstespil og sende egenproduktioner på turné. Der eksisterer forskellige platforme for salg og indkøb af forestillinger i Danmark. De centrale platforme er hhv. *Garantiordningen* (PUS udvælger forestillinger, der kan få tilskud til at turnere med tilskud); *Turnénetværket* (egnsteatrene og i stigende omfang også teaterforeningerne er medlemmer; netværket udvælger turnéforestillinger og medvirker til at sikre bæredygtige turneer), samt *Teaterseminar* (afholdes en gang årligt, en weekend i november, drives af Danmarks Teaterforeninger). Herudover er *CPH Stage* blevet en væsentlig platform.

Det er vores erfaring fra evalueringerne, at gæstespil fungerer godt som supplement til et teaters egenproduktioner. Især uden for de største byer kan et godt kurateret gæstespilsprogram medvirke til at brede den kunstneriske portefølje ud, skabe et større publikumsgrundlag og som gensidig inspiration og erfaringsudveksling. Men det er også vores oplevelse, at der er gået meget *automatik* i gæstespilvisninger, at de indkøbes og vises, men at der ikke foregår nogen form for faglig udveksling.

Vi vil i den forbindelse pege på to væsentlige problemstillinger. For det første: en stigende tendens til *spekulation i gæstespilproduktioner*. Mange teatre føler sig pressede økonomisk og tænker derfor både i minimering af turnéomkostningerne ("to mand og et gardin") og i indkøb af billige forestillinger. Dermed er visionen om at vise god scenekunst til flest mulige i hele landet udfordret. For det andet: *balancen mellem egenproduktioner og gæstespil*. Nogle få egnsteatre viser langt flere gæstespil end egenproduktioner. De teatre, hvor gæstespillene er det primære teater, mister egnsteaterrammen sin værdi, og funktionen er snarere at sammenligne med en teaterforening. Ligeledes er der teatre, der ikke kommunikerer "gæstespil", men i stedet præsenterer forestillingen som teatrets "egen". Det mener vi også er kritisabelt.

2.2 Høj kunstnerisk kvalitet – med rum for mere udvikling

Samlet set er det vores vurdering, at den kunstneriske kvalitet er høj og ambitiøs hos størstedelen af egnsteatrene på begge sider af akserne "traditionel" og "eksperimenterende" i Egnsteaterkortet. Samtidig ser vi en række udviklingspotentialer.

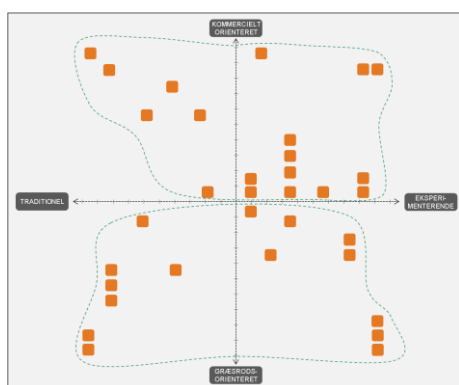
Når det gælder publikumsudvikling, internationalisering og tværgående samarbejde, fremkommer Visionspapiret fra 2015¹⁰ med en vision for hvert af disse punkter. Ift. *publikumsudvikling* er visionen, at "scenekunsten om 10 år når ud til et mere mangfoldigt publikum". Når det gælder *internationalisering*, er visionen, at "scenekunsten om 10 år er kendetegnet ved en høj grad af internationalisering og mange stærke samarbejdsaktiviteter på tværs af landegrænser". Og ved *tværgående samarbejde* er visionen, at "der om 10 år er langt flere stærke og berigende samarbejdsaktiviteter på tværs af aktører på scenekunstmrådet og på tværs af by og land."

Som middel hertil foreslås hhv. etablering af et Videnscenter for Scenekunst med videndeling og rådgivning, forpligtelser i de gældende rammeaftaler samt et festivalformat. Vi er enige i, at der er behov for langt mere videndeling mellem teatrene, men det er for os at se vigtigt, at et evt. center bliver designet, så der er fokus på den praksisnære viden og den fremadrettede, operationelle videnhåndtering. Som det er i dag, fungerer meget udvikling i lukkede cirkler, hvor mange teatre opfinder de samme dybe tallerkner, og der mangler overblik og evidens i forhold til, hvad der virker. Kunne man i den forbindelse forestille sig, at den nyligt etablerede Udviklingsplatform for Scenekunst spiller en rolle i sammenhæng med/ved etablering af et nyt videnscenter? Herudover mener vi, at der skal sættes ind med øgede incitamenter for teatrene selv til at styrke erfaringsudveksling, fx i regi af Turnénetværket.

¹⁰ Scenekunstdialog, Visionspapir for udviklingen af scenekunsten i Danmark, Kulturministeriet, maj 2015.

3 EGNSTEATRET SOM VIRKSOMHED

Med begrebet ”egnsteater som virksomhed” mener vi alle de dele, der drejer sig om drift af teatret, bortset fra den kunstneriske produktion. Som det fremgår af Egnsteaterkortet, er der cirka lige mange teatre, der driver deres teatervirksomhed overvejende kommercielt orienteret og græsrodsorienteret (jf. hhv. øverste og nederste cirkel i illustrationen).



I perioden 2008-15 oplever vi, at der sker en mærkbar udvikling og professionalisering af teatret som virksomhed. Vi ser det som følge af flere forskellige forhold.

Dels er der i perioden sket en generel samfundsmæssig udvikling med større fokus på strategi og ledelse. Dels er der generelt sket et generationsskifte blandt teaterlederne og deres måder at lede på og supplere med fornødne (administrative) kompetencer. Hertil kommer efteruddannelses tilbuddene fra Odsherred Scenekunstcenter, ligesom det er vores vurdering, at evalueringerne har med-

virket til at sætte mere tydeligt sprog på, hvad ledelse og drift af et teater er, herunder trække begreber ind i teaterverdenen fra andre, ikke-humanistiske sektorer.

Dykker vi ned i *virksomheden*, har vi delt den op i tre niveauer:



Vision og strategi

Cirka halvdelen af egnsteatrene (primært de kommercielt orienterede) har en skriftligt formuleret strategi. Nogle strategier består af to sider med stikord; andre er omfattende med nedbrydning af målhierarki ned til handlingsplaner og ansvarlige. Formatet er for os at se ikke afgørende; det afgørende er, at man laver en.

Det er forskelligt, hvilke parter der medvirker til at udarbejde strategien. I Operaen i Midten har man fx brugt en ekstern strategikonsulent, og dokumentet omfatter en omverdensanalyse, vision, mål og indsatsområder. I Holbæk Teater har lederparret gennemført en strategiproces med hele personalet, og her går man op i, at den udadvendte profil også spejles indadtil. Oftest er det dog den kunstneriske leder, der udarbejder strategi og virksomhedsplan.

Flere steder, hvor vi har diskuteret med teaterledere, har holdningen været, at bestyrelsen ikke skal blande sig i strategien, da det er brud på armslængdeprincippet. Det er vi ikke enige i. For os at se, er det vigtigt at sondre mellem strategi og kunstnerisk vision. Det er bestyrelsens opgave at varetage den overordnede og strategiske ledelse.¹¹ Bestyrelse og ledelse bør derfor i fællesskab formulere mission for teatret. Inden for denne ramme er det den kunstneriske leders opgave at formulere den kunstneriske vision. Således skaber bestyrelse og ledelse et fælles overordnet sigtepunkt for både den kunstneriske vision og forretningsstrategien. Strategien kan jo fx dreje sig om, at teatret over de næste fire år skal arbejde for en ny placering eller et bredere publikumsgrundlag el.a.

Ledelse og governance

Den primære governance model er, at en kunstnerisk leder står i spidsen for teatret og tegner den kunstneriske profil. Denne assisteres ofte af en administrativ leder eller medarbejder. De kunstneriske ledere spænder fra en altfavnende auteur-rolle til en mere kuraterende rolle. Der ses også, dog relativt få steder, et dramaturgiat, en husdramaturg og et kunstnerisk råd. En mindre andel af teatrene opererer med en teaterdirektør og en administrativ leder, som også varetager det kunstneriske eller suppleres af en kunstnerisk leder. En tredje model med en kollektiv, kunstnerisk ledelse sås tidligere, men der er os bekendt ikke længere nogen af egnsteatrene, der formelt har denne ledelsesstruktur.

Først fra 2013 inkluderer egnsteaterevalueringerne det ledelsesmæssige og økonomiske aspekt. Vi har – i nært samarbejde med Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS) – over de seneste tre år oparbejdet en systematik og et overblik over teatrenes omsætning, egenindtjening mv., samt et værktøj til at opstille overskuelige økonomioverblik over de enkelte teatre¹². SLKS har i den forbindelse koordineret ift. teatrenes afrapporteringskrav¹³, og hensigten er, at de systematiske overblik på sigt kan ajourføres løbende.

Når det gælder de driftsmæssige forretningsmodeller, er der ligeledes stor forskel. På de mindste teatre varetager den kunstneriske ledelse ofte selv de administrative og kommunikative funktioner. Generelt gælder, at det er nemmere at rekruttere og fastholde kvalificeret administrativt og markedsføringsmæssigt personale tæt på de større byer og i de større teatre. Teatre, som ligger i yderområder, har ofte svært ved dette, med den konsekvens at nogle af opgaverne ikke løses tilstrækkeligt professionelt eller effektivt.

Kommunikation og synlighed

Især de kommercielt orienterede egnsteatre har meget fokus på PR/kommunikation. De har typisk dedikerede og professionelle medarbejdere på området og har generelt stor fokus på markedsføring, salg og branding. Som en teaterleder fra et større teater sagde i forbindelse med evalueringen: ”Jeg læser billetstatistik, før jeg går i bad hver morgen”. Få teatre har endvidere suppleret kompetencerne med specialer inden for publikumsudvikling. De overvejende græsrodsorienterede teatre har typisk ansat en halvtids kommunikationsmedarbejder, eller også er det den kunstneriske ledelse selv, der varetager markedsføringsfunktionen.

De fleste teatre lykkes med at være synlige i lokalområdet via de traditionelle kanaler; lokalaviser, -radioer og -tv, flyers og plakater. Alle teatre har et website. De fleste teatre sender nyhedsbreve ud, ligesom de har

¹¹ Jf. 'God ledelse i selvejende kulturinstitutioner', Kulturministeriet 2011.

¹² <http://kum.dk/vidennet/institutionsdrift/scenekunst/egnsteatre/evalueringer-af-egnsteatre-2013-2015/>

¹³ Skabelon til nøgletal: <http://kum.dk/index.php?id=42878>

en velfungerende Facebookside. Enkelte eksperimenterer sporadisk med Instagram og Twitter, og nogle få arbejder med bloganmeldere. Hovedindtrykket er imidlertid, at der i overvejende grad arbejdes med traditionel markedsføring og med en tidshorisont fra forestilling til forestilling samt en sæson ad gangen.

Der er hos mange egnsteatre en generel utilfredshed med de landsdækkende avisers mangel på anmeldelser af teatrenes egenproduktioner. Det er ganske naturligt, at man som professionelt teatermenneske ønsker en professionel anmeldelse – gerne i en landsdækkende avis. Information har som en enkelt undtagelse valgt at prioritere at anmelde egnsteatre. De fleste teateranmeldere melder imidlertid hus forbi.¹⁴ Og det er måske også udtryk for en lidt gammeldags tænkning. Trykte medier, lokale såvel som nationale, er ikke længere den vigtigste platform at være synlig på. Avisernes oplagstal er kun gået nedad. Børn og unge læser sjældent læser avis eller ser tv, men får – ligesom en stigende del af det voksne publikum – alle nyheder via mobilen.

3.1 Gode takter i virksomhedsudviklingen

Samlet set er det vores vurdering, at der i disse år sker en høj grad af professionalisering blandt egnsteatrene. Men herudover tegner der sig to poler, når det gælder egnsteatret som virksomhed: De teatre, som prioriterer/har mulighed for at prioritere virksomhedsdrift og -udvikling, og som arbejder meget professionelt; og de teatre, som klarer sig med få midler og overvejende ikke-fagligt uddannet personale. Det er vores klare vurdering, at de teaterledelser, som har mulighed for at prioritere/fokus på både den kunstneriske og driftsmæssige virksomhed, har størst succes såvel udadtil som indadtil.

Vi ser en tilbøjelighed til, at de teatre, som ikke kan/har mulighed for at prioritere professionelt personale på PR-/markedsføringsopgaverne, ikke kan udnytte det kunstneriske arbejde optimalt. Der er stor konkurrence om opmærksomhed i det moderne medielandskab, og egnsteatrene må derfor finde andre og nye måder at bruge og spille sammen med medierne på. Når det gælder gæstespil, forestiller vi os, at der med fordel kan laves en mere sammenhængende indsats ift. synlighed og markedsføring. I regi af Turnénetværket er der tiltag i den retning; det støtter vi, men foreslår, at der sættes yderligere fokus på PR/markedsføring, evt. i form af efteruddannelse.

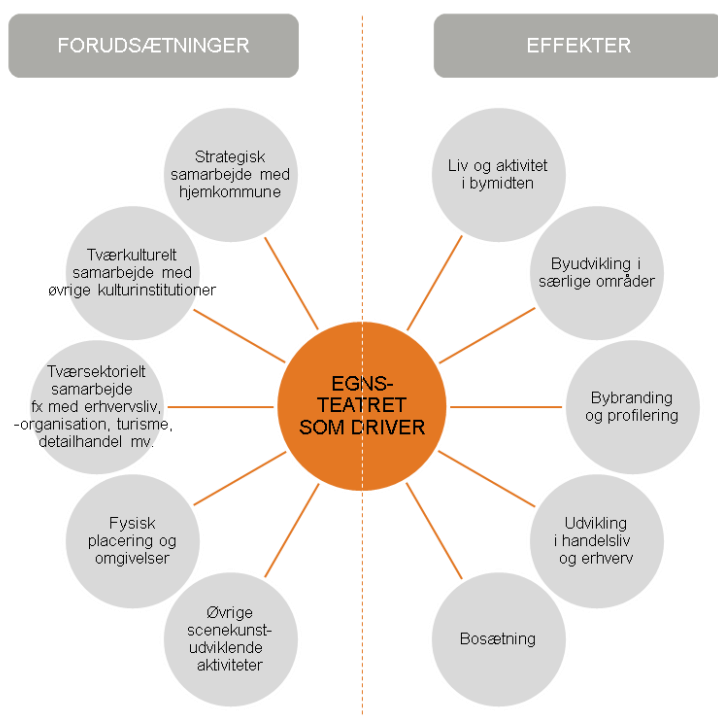
Herudover ser vi et potentiale i mere systematisk visions- og strategiarbejde og involvering af de rette aktører. Konkret har vi – til flere af de evaluerede egnsteatre – foreslået, at de afholder strategiseminar for den samlede gruppe af teaterledelse, bestyrelse og kommunens kulturudvalg. Dette ”med henblik på at sikre forventningsafstemning og bedst mulig udnyttelse af fælles udviklingsdagsordner og -ønsker”.

¹⁴ Jf. Jakob Steen Olsen, Teater 1 #173

4 EGNSTEATRET SOM DRIVER FOR LOKAL UDVIKLING

Vi ser en stigende tendens til, at egnsteatrene har eller kan få en markant betydning som driver i den lokale udvikling. Det er på forskellige måder og platforme og i forskellige roller, og der er ikke noget tydeligt mønster ift. Egnsteaterkortet. Mest tydeligt ses det i forbindelse med teaterskoler, drama college, SGK el. lign. Men også inden for andre kommunale strategier og udviklingsdagsordener kan teatret spille en aktiv rolle, fx i forhold til bybranding, bosætningspolitik mv. Det er vigtigt at understrege, at dette arbejde som udgangspunkt ikke er i strid med egnsteaterloven. De lokale resultater fremkommer ofte som indirekte effekter, grundet god kommunikation og strategisk samarbejde med hjemkommunen og øvrige (lokale) parter – som illustreret i følgende figur:

Figur 1: Driver for lokal udvikling. Forudsætninger og effekter



Liv og aktivitet i bymidten – Byudvikling i særlige områder

Når det gælder egnsteatre, der har medvirket til at skabe øget liv og aktivitet i byen, kan fx nævnes Odsherred Teater, der med den tværinstitutionelle forestilling LANDET var årsag til, at der blev bygget to ungdomshuse, og det blev besluttet at forankre ungeområdet under Kultur- og Folkeoplysningsudvalget fremfor under Skoleudvalget. Åben Dans er et eksempel på, hvordan et egnsteater flytter ud i et nyt byområde (Musi-con), og hvor teatret direkte og indirekte er en væsentlig driver for udvikling af denne kreative bydel med et højt aktivitetsniveau, som spænder videre end danseforestillinger.

Vi ser store potentialer i netop denne rolle for egnsteatrene. Ikke fordi teatrene skal løfte kommunernes opgave, men fordi begge parter kan have stor gavn af at se hinanden som gensidige forudsætninger for strategisk og kulturel udvikling. Tværkulturelt og/eller tværsektorielt samarbejde er ligeledes en væsentlig forudsætning for resultater.

Bybranding, profilering – Udvikling i handelsliv og erhverv – Bosætning

Odin Teatret er det nok ældste og fortsat bedst kendte eksempel på, hvad et egnsteater kan gøre for en by, Holstebro, og vice versa. Men også teatre som Møllen og Cantabile 2 har gennem tiden haft en betydende rolle i profilering af den by/kommune, de bor i.

I flere af egnsteaterevalueringerne – især uden for de større byer – fremgår det desuden, at egnsteatret er væsentlig for den lokale bosætningspolitik. På Mors har Limfjordsteatret 16 elever på talentudviklingslinjen, heraf 12 er tilflyttere, fra hele landet. I Hjørring spiller Vendsyssel Teater en samlende og identitetskabende rolle i kommunen, ligesom teatret nyder stor lokal opbakning og er en væsentlig del af både Hjørring og hele egnens branding. Det nye teaterhus er en del af kommunens Plan- og udviklingsstrategi (Plus15) og en væsentlig del af den langsigtede strategi for kommunen.

Teatersal eller del af et udviklingsmiljø

De fysiske rammer for et egnsteater er en central faktor for, hvordan teatret som udgangspunkt kan medvirke i nogle af de ovenstående udviklingsdagsordener. Ud fra en overordnet sammentælling er cirka halvdelen af de 33 egnsteatre primært *teaterhus*. Den sidste halvdel fordeler sig næsten ligeligt mellem *teatersal* og part i et *kreativt miljø*.

I *teaterhuset* fungerer teatret som et levende sted, hvor teatret – udover forestillinger – danner ramme for andre scenekunstaktiviteter og øvrige arrangementer, ungdomsarrangementer, erhvervsklub, saloner osv. Måske er der også en café eller anden form for samlingspunkt.

I *teatersalen* drejer det sig om teatre, der arbejder med gæstespil og kun mindre egenproduktioner, eller om teatre, der bor lidt uden for bymidten, men det ses også for teatre, der er samlokaliseret i et kulturhus med fx musikskole, musikteater el.a., hvor teatret fx har tildelt faste spilleperioder.

I *det kreative miljø* er teatret planlagt ind i en sammenhæng, som samlet set giver en bredere profil. Det kan være i sammenhæng med ungdomsuddannelserne, hvor teatret er med til at give uddannelserne en særlig scenekunsthaglig profil, og hvor uddannelserne omvendt medvirker til at give teatret adgang til det unge publikum, dramaskole, SGK, frivillig korps osv.

Alle tre typer af rammer kan naturligvis fungere, og der kan være både styrker og udfordringer i dem alle. Bevægelsen er imidlertid gået væk fra egnsteatre som teaterhuse med kun teater og hen imod kreative miljøer, hvor teatret i stedet er omdrejningspunkt og tænkt ind i en bredere kreativ sammenhæng. De seneste 5-6 nye teaterbyggerier og planer har således arbejdet meget bevidst med netop dette.

4.1 Samarbejdet med kommunerne

Vi ser disse strategiske sidedagsordener som både en udfordring og en mulighed ift. både de enkelte teatre og den samlede egnsteaterramme. For naturligvis skal et egnsteater fokusere på scenekunst, produktion og udvikling af dette – altså leve op til lovgivningen omkring egnsteaterområdet og de gængse rammer i egnsteateraftalerne. Men som vi i forbindelse med evalueringerne har set det lokale samarbejde, er det *også* vigtigt, at teatrene målrettet relaterer til lokale muligheder og definerer teatrets rolle i forhold hertil.

Ligeledes foreslår vi, at PUS sammen med teatrene, kommunerne og øvrige relevante parter drøfter, hvordan man kan åbne egnsteatrenes huse op mhp. øget dynamik og synergi. Det kan være åbenhed ift. projektteatre og frie grupper (på linje med institutionsteatrenes samarbejdsaftaler og Københavns Kommunes krav til de små storbyteatre). Eller det kan være ved i højere grad at skille *kompagni* og *hus* ad, således at man fx kontraktligt er mere konsekvent og måske hyppigere, end det er set hidtil, udbyder opgaven *at drive det lokale egnsteater*. Dette kræver vel at mærke fornøden fokus på kunstnerisk frihed og ekstern evaluering.

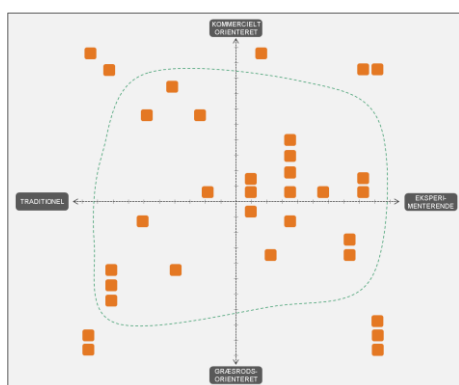
Samlet set er det vores erfaring, at mange af egnsteatrene allerede i dag indgår i lokale udviklingsdagsordener på forskellig vis. Det er samtidig vores antagelse, at dette mange steder kan ske mere bevidst og systematisk fra både teatrets og hjemkommunens side. Hvis der skal være optimalt udbytte for begge parter, er det afgørende, at kommunens ledelse ser teatret som en selvstændig og ligeværdig samarbejdspartner.

5 SAMMENFATTENDE OM EGNSTEATERRAMMEN

Staten har gennem 36 år (siden 1980) ydet refusion af kommunernes driftstilskud til egnsteatrene. Egnsteaterloven og refusionsmuligheden heri har/har haft overordentlig stor betydning for, at der i dag er professionel scenekunst og scenekunststudvikling over hele landet. Loven og de overordnede rammer har, ikke mindst over for de lokale politikere, fungeret som en væsentlig blåstempling af lokalt produceret scenekunst.

Som vi har belyst i de foregående kapitler, kommer der rigtig meget god scenekunst, kulturel kvalitet og strategisk samarbejde ud af egnsteaterrammerne. Her kan vi især fremhæve de implicite krav, der ligger til de lokale teatre om permanent fornyelse. For at blive ved med at være relevante og attraktive i den lokale konkurrence og over for de samme borgere skal de gå efter permanent fornyelse. Det krav lever hovedparten af egnsteatrene op til – med meget kvalitetspræget og eksperimenterende teater.

Det er samtidig vigtigt at se på egnsteaterlovens rammer fremadrettet. Frem til 2008 var der en fast refusionsprocent fra stat til egnsteaterkommune på 50 %. Herefter er der fastlagt en fast økonomisk ramme og dermed skiftende procentsatser, afhængig af hvor mange egnsteatre der er. Med henblik på at kommunerne skal have mulighed for at kende størrelsen på den statslige refusion i hele den fireårige aftaleperiode, arbejdes der p.t. på at harmonisere perioderne for egnsteateraftaler. Dette er endelig på plads i 2021. Men siden 2008 er den statslige refusion faldet fra de 50 % til 36,3 % (2016), altså et fald på 13,7 procentpoint. Og vi vil her rejse spørgsmålet, om rammer og struktur for egnsteatrene tilsvarende skal udvikles/justeres mhp. at sikre kvaliteten for egnsteatrene?



Ser vi igen på Egnsteaterkortet, fremgår det, at omkring 70-80 % af teatrene ligger i midterkategorien (indenfor den grønne stiplede linje). Disse teatre leverer på hver deres måde scenekunstnerisk kvalitet og lokal udvikling af scenekunsten i egnsteaterlovens forstand. Fokuserer vi imidlertid på teatrene i yderpolerne, fremkommer der en række overvejelser i forhold til egnsteaterrammen.

I forhold til de teatre, som befinder sig i øverste/venstre kvadrant, kommeriel orienteret, traditionelt producerende teatre, vil vi problematisere, hvorvidt de er i de rette økonomiske og lovgivningsmæssige rammer. De har en omsætning på 14-15 mio. kr. eller mere, høj egenindtjening, og de viser i overvejende grad "sikre publikumssucceser", ofte dyre produktioner. Men de har typisk en ringe lokal forankring og medvirker ikke til at udvikle scenekunsten i lokalmiljøet.

Det omvendt gælder for de yderst placerede teatre i øverste/højre kvadrant, kommeriel orienterede, eksperimenterende teatre. Her kunne overvejelserne være, om disse teatres potentialer udnyttes fuldt ud.

Erfaringerne her deler sig typisk i to lejre ift. udviklingspotentiale: Nogle oplever en stor begrænsning, i og med teatret er bundet op på lokale løsninger og hjemkommunens formåen og kulturpolitiske prioriteringer, mens andre (et enkelt teater) oplever, at hjemkommunen i høj grad understøtter og lægger den lokale udviklingspolitik op ad teatrets profil.

De yderst placerede teatre i de to nederste kvadranter, ligger typisk langt fra større byer og med små budgetter. Her anerkender vi, at det har en funktion, at der arbejdes mere græsrodsorienteret, når det gælder teatre, der arbejder eksperimenterende (nederste/højre kvadrant). Aktiviteterne i de egnsteatre, der arbejder kunstnerisk traditionelt/græsrodsorienteret og med mange gæstespil, kunne måske lige så vel foregå i regi af teaterforeningerne.

5.1 Mere fleksibel struktur

Sammenfattende har vores evalueringer og arbejdet med at mappe egnsteatrene fået os til at reflektere over, hvorvidt de offentlige tilskudsydere får optimal kvalitet og udvikling for de prioriterede midler, og hvorvidt det er tid til at gentænke/revidere egnsteaterrammerne mere radikalt. Kunne man med fordel åbne for/understøtte en mere fleksibel form, hvor de egnsteatre og teaterfolk, som går forrest og bidrager mest til udvikling af kunstnerisk kvalitet, genre- og publikumsudvikling og/eller kunstnerisk virksomhedsdrift, rent faktisk får flere opgaver, mere ansvar, større radius? Og kunne man ligeledes videreudvikle den allerede eksisterende mulighed for større enheder fx i form af fusioner, samdrift og/eller mere samproduktion?

Problemstillingen er naturligvis drilsk, for det er jo netop lokale kontrakter, der laves – mellem hjemkommune og teater. Men der er fortsat 36-40 % statslig refusion, en statslig forpligtelse (via PUS) til at sikre kunstnerisk kvalitet, og vi ser en stadig stigende udfordring i at fastholde procentsatserne.

Aktuelt ses endvidere blandt visse egnsteatre nogle spirende tiltag til samarbejde/fusioner mellem teatre/kommuner, som ikke grænser op til hinanden. Skal disse modeller anerkendes inden for egnsteaterrammerne? – For os at se, skal de. Danmark er et lille land, mobiliteten er over de seneste år øget væsentlig, både fysisk og mentalt, og såfremt to eller flere parter (kommuner, teatre) finder hinanden og ønsker forpligtende samarbejde, fælleskommunalt ejerskab eller fusion, mener vi, at dette skal kunne lade sig gøre.

Samlet set foreslår vi Kulturministeriet og PUS at overveje, om den samlede egnsteaterportefølje er optimal? Eller om man kunne få mere kvalitet og udvikling ved at åbne for en differentieret model – med forskellige muligheder for større enheder og mere kritisk masse og med en lidt strammere kurs ift. de lovgivningsmæssige krav, især når det gælder hhv. produktion og visning af egenproduktioner (versus gæstespil) samt lokal forankring og scenekunstudvikling. I disse strukturovervejelser kunne man antagelig med fordel involvere ordningen og de lovgivningsmæssige rammer omkring de små storbyteatre.

En sådan strukturel udvikling har foregået systematisk på museumsområdet i de seneste år, og med Kulturministeriet i spidsen. Mange museer har været modstandere heraf, men samlet er vurderingen, at der er skabt større faglig kritisk masse, flere ressourcer til forskning og formidling samt generel professionalisering for museerne.

6 EVALUERING AF EGNSTEATRE FREMADRETTET

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst (PUS, med skiftende udvalgsmedlemmer) har rekvireret eksterne egnsteaterevalueringer gennem perioden¹⁵ og har i stigende grad betonet, at der skal analyseres på både den kunstneriske kvalitet og teatrets rammer og synlighed. På baggrund af de tidligere evalueringer (2008-12) udviklede vi en evalueringsmetode, som vi har anvendt i perioden 2013-15. Den har vist sig enkel og overskuelig for teater, kommune og udvalg; den endelige rapport er på i alt 15 sider og er ensartet bygget op, så den muliggør sammenligninger og læsning på tværs af evalueringer. Ligeledes har vi videreudviklet skabelonen til selvevalueringer for teatrene; den fungerer efter vores vurdering rigtig godt for såvel evaluatorene som teatret selv.

Herudover har vi i vores fremgangsmåde til dataindsamling lagt særlig vægt på *dialog*, teatrets *samspil* med hjemkommunen(-erne) og på, at evalueringen skulle kunne bruges som et *udviklingsværktøj* for teatret (ledelse og bestyrelse) og for kommunen. Sideløbende har vi sammen med SLKS systematiseret og udviklet en dataindsamlingsmetode, som giver overblik over teatrenes økonomiske situation, enkeltvist og samlet.

En evalueringsproces har været 6 måneder. Selvevalueringerne har dannet afsæt for vores interviews. For hvert teater har vi gennemført mellem 5 og 12 interviews (afhængig af kompleksiteten det pågældende sted), overværet prøver og flest mulige forestillinger og arrangementer. Processen er blevet afsluttet med en gruppesamtale mellem teater (ledelse og bestyrelse) og kommune (kulturchef og -politikere). Her har vi fremlagt vores udkast til en SWOT som grundlag for en fælles drøftelse og kvalificering af analysen.

Vi har oplevet, at disse samtaler typisk har bragt nye dialoger og udviklingstemaer i spil mellem kommune og teater, og samlet set er det vores indtryk, at teatre og kommuner har taget evalueringerne til sig og brugt dem til videre udvikling af kunstnerisk kvalitet, forretningsstrategier og/eller samarbejde.

På den baggrund har PUS bedt os om at anbefale en ny model for evaluering af egnsteatre, hvilket vi gør i form af tre mulige modeller med opregning af styrker og svagheder. Vi vil indledningsvist betone, at idealmodellen – efter vores vurdering – er en videreførelse af de seneste tre års fremgangsmåde, jf. ovenstående. Men vi er blevet bedt om at overveje mindre omkostningstunge alternativer. Det er i samme forbindelse værd at bemærke, at der ikke er andre teatre i Danmark, som evalueres så omfattende som egnsteatrene. Den fremtidige evalueringsmetode kunne måske med fordel involvere de små storbyteatre.

Generelt er det endvidere vigtigt, at evalueringerne finder sted, så analyseresultaterne kan indgå i de kommende aftaleforhandlinger, dvs. med afrapportering til PUS senest efterår År 3 i en aftaleperiode.

¹⁵ De første 11 evalueringer blev dog udført af de daværende egnsteaterevalueringekonsulenter, ansat i Kulturstyrelsen.

Vi foreslår følgende modeller, som i øvrigt kan kombineres på forskellig vis.

Evalueringer – Tre mulige modeller

1. Ekstern evaluering
2. Afrapportering plus stikprøve
3. Selvevaluering i dialog

1. Ekstern evaluering

En videreførelse af nuværende metode, fremgangsmåde og proces, med åbent udbud af evalueringsopgaven fx hver 2. – 4. år. Da evalueringsmetoden allerede foreligger, og SLKS har kompetencerne til at bidrage med dataindsamling og bearbejdning ift. teatrets rammer, vil opgaven kunne gennemføres mindre omkostningstungt end tidligere.

Med synkroniseringen af egnsteatrene fra 2017 vil det endvidere være muligt at tilrettelægge evalueringerne, således at den eksterne evaluator får længere tid til den enkelte evaluering. Det vil betyde bedre tid til en effektiv interviewplanlægning. Ligeledes åbner det mulighed for større fokus på den scenekunstneriske kvalitet og udvikling.

Ressourcetræk og ansvar placeres således primært eksternt i denne model. Umiddelbare styrker og svagheder opregnes som følger:

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none">• Stor effekt for dialogen og samarbejdet mellem kommune, teater og PUS• Uvildig og professionel analyse• Dybdegående analyse, 360 grader rundt om teatret• Ensartede analysestandarder på tværs af teatrene• Fokus på scenekunstnerisk kvalitet og udvikling• Ensartet formidlet, hurtigt læst• Mulighed for sammenligninger og læsning på tværs• Præcise konklusioner og anbefalinger• Frihed og legitimitet for PUS• Passende ressourcetræk for kommuner og teatre	<ul style="list-style-type: none">• Udbudsopgaven tager ressourcer hos PUS og SLKS• Honorar til eksterne evaluatore

2. Afrapportering plus stikprøve

Teatrenes hidtidige afrapportering udvikles/tilpasses og anvendes som evalueringsværktøj og gennemføres fx hvert 4. år. Teatrets ledelse udarbejder evalueringen, bestyrelsen varetager en gennemgribende kvalitetssikring. Rapporten fremsendes herefter til PUS, som drøfter denne og sender retur til hjemkommune og teater med eventuelle bemærkninger/særlige observationer.

Modellen suppleres med stikprøver, hvor medlemmer fra PUS overværer egenproduktioner (hvilket de allerede gør aktuelt). Metoden bygger på tillid til teatret og værdien af intern evaluering (baseret på vores tre års læsning af selvevalueringer og efterfølgende analyser). PUS kan herudover – i forlængelse af selvevalueringer og stikprøver – iværksætte en ekstern evaluering, jf. model 1.

SLKS (PUS) udvikler skabelon/evalueringsværktøj. Det er vigtigt, at afrapporteringskravene ikke *bare* øges, men revideres og målrettes formålet. Skabelonen skal adressere fornødne faktuelle data, kunstneriske interne vurderinger, baseret på nøglebegreberne fra Ønskekvistmodellen samt vurderinger ift. Good Governance i kulturinstitutioner. Ressourcetræk og ansvar placeres i denne model primært hos teatret, med en betoning af bestyrelsens ansvar og rolle. Umiddelbare styrker og svagheder opregnes som følger:

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none"> • 360 grader rundt om teatret • Billig for PUS • Enkel driftsmodel • Evalueringsformen trækker bestyrelsen tættere på, anvender denne som overordnet kvalitetsmyndighed • Afrapporterings-/evalueringsformen fungerer hensigtsmæssigt hos mange andre selvejende institutioner 	<ul style="list-style-type: none"> • Hjemkommunen inddrages ikke aktivt i evaluering og dialog • Analyse kvalitet ikke ensartet • De enkelte teatre sætter egen overligger • Ikke automatisk uvildighed ift. at måle på aftalemål • Ikke uvildighed ift. at vurdere kunstnerisk kvalitet • Ekstra arbejdsbyrde for PUS

3. Selvevaluering i dialog

Metoden bygger på de positive effekter ved evalueringen som dialog-/udviklingsværktøj lokalt, samt på tillid til værdien af intern evaluering.

1. Indledende møde mellem teater og kommune, med fast dagsorden/dialogværktøj (udarbejdet af SLKS)
2. Teatret fremsender selvevaluering til kommunen (skabelon herfor foreligger)
3. Gruppemøde mellem teater og kommune, hvor selvevalueringen drøftes, og fælles konklusioner og anbefalinger udarbejdes (i notatform, af kommunen)
4. Notatet fremsendes til PUS, som drøfter det og sender retur til teater og kommune med eventuelle bemærkninger/særlige observationer.

Også denne model kan suppleres med, at PUS overværer egenproduktioner, systematisk eller som stikprøvekontrol. Ressourcetræk og ansvar placeres således hos teater og hjemkommune. Fornødne værktøjer skal udvikles/videreføres af SLKS (PUS). Umiddelbare styrker og svagheder opregnes som følger:

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none"> • Incitament til samspil og udvikling, teater/kommune • Kommunen som aftalepartner bliver mere tydelig • 360 grader rundt om teatret • Billig for PUS 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse kvalitet ikke ensartet • Lokale standarder sætter overliggeren • Ikke automatisk uvildighed ift. at måle på aftalemål • Ikke uvildighed ift. at vurdere kunstnerisk kvalitet