

pluss

Københavns Teater

Evaluering af Københavns Teater

6. februar 2009

Udarbejdet af:
Pluss Leadership A/S
og Advance/1

For:
Københavns Teater
Nørre Voldgade 2, 5. sal
1358 København K

Udgives kun elektronisk
ISBN:

INDHOLD

Indledning.....	1
1 Evalueringen – Baggrund, indhold og metode.....	2
1.1 Københavns Teater	2
1.2 Evalueringens formål og forståelsesramme.....	3
1.3 Evalueringsmetode	3
2 Resumé af hovedkonklusioner og anbefalinger.....	6
3 KbhT's strategi og udviklingsproces	10
3.1 Vision, mål og strategi.....	10
3.2 KbhT's konkrete opgaver og indsatser.....	11
3.3 Udviklingsprocessen	11
4 KbhT som udviklings- og serviceorganisation	15
4.1 Baggrund	15
4.2 Organisationen og dens aktører.....	15
4.3 Opgaver og kompetencefordeling	17
4.4 Styringsmekanismer og opfølgning.....	19
4.5 Ressourcer og ressourceanvendelse.....	21
4.6 Analyse og sammenfattende vurdering.....	23
5 Varieret udbud, kunstnerisk udvikling og performance.....	28
5.1 Mål og midler	28
5.2 Repertoireprofiler	28
5.3 Strukturelle instrumenter.....	30
5.4 Analyse og sammenfattende vurdering.....	32
6 Teatrenes økonomiske performance	34
6.1 Mål og midler	34
6.2 Performance for sæson 2007/2008.....	34
6.3 Sammenfattende vurdering.....	35
7 Øget publikumsunderlag – nye og flere i teatret.....	37
7.1 Mål og midler	37
7.2 Konkrete resultater.....	37
7.3 Markedsføring	40
7.4 Billet- og rabatsystem	42
7.5 Sammenfattende vurdering.....	43
8 Intern synergi og service	45
8.1 Mål og midler	45
8.2 Økonomisystem	45
8.3 Personalejura og kompetenceudvikling	46
8.4 Mangfoldighed og ligestilling	47
8.5 Sammenfattende vurdering.....	47
9 KbhT's legitimitet.....	48
9.1 KbhT som omdrejningspunkt mellem ministeriet og teatrene	48
9.2 Legitimiteten i offentligheden	50
9.3 Sammenfattende vurdering.....	51
10 Anbefalinger	52

INDLEDNING

Københavns Teater blev etableret som en konsekvens af kommunalreformen med officiel start januar 2006.

Daværende kulturminister tilkendegav i november 2007 over for Københavns Teaters bestyrelsesformand og direktør, at han ønskede organisationen evalueret. Man aftalte, at dette skulle ske på baggrund af organisationens selvevaluering og inden udgangen af 2009. I lyset af fremskyndede planer om en teaterlovsrevision og forskellige tiltag i den forbindelse har man imidlertid valgt at igangsætte evalueringen tidligere end oprindeligt påregnet.

Evalueringen er bestilt af Københavns Teater efter aftale med Kulturministeriet. Pluss Leadership er, i konkurrence med to andre firmaer, valgt til at gennemføre evalueringen. Det har vi gjort i perioden november 2008 – februar 2009. Undersøgelsen har bestået af en omfattende desk research, en fokusgruppe og 20 individuelle interviews.

Rapportens opbygning er som følger:

Kapitel 1 består af en kort introduktion til feltet og evalueringen.

Kapitel 2 omfatter et resumé af hovedkonklusioner og anbefalinger.

Kapitel 3 omfatter en beskrivelse af Københavns Teaters strategi og opgaver, samt kortlægger begivenhederne omkring etableringen af organisationen og tiden frem til nu.

I kapitel 4 belyser vi organisationen og dens ressourcer.

I kapitel 5 – 8 analyserer vi mål og resultater skabt i perioden:

- Varieret udbud og kunstnerisk udvikling
- Teatrenes økonomiske performance
- Øget publikumsunderlag
- Intern synergi og service

Kapitel 9 indeholder en diskussion af organisationens legitimitet.

Kapitel 10 præsenterer evaluators anbefalinger

Vi takker for godt samarbejde og håber, at undersøgelsen kan virke befordrende i det fremtidige arbejde med at udvikle scenekunsten generelt og de københavnske teatre specifikt.

Lene Bak, Pluss Leadership AIS
Anne-Mette Hjalager, Advance1

Februar 2009

1 EVALUERINGEN – BAGGRUND, INDHOLD OG METODE

1.1 Københavns Teater

Københavns Teater (herefter KbHT) er en selvejende institution under Kulturministeriet og med en selvstændig bestyrelse. Oprettelsen af KbHT er en udløber af kommunalreformen, hvor staten har overtaget ansvaret for de teatre, som efter Kulturministeriets vurdering har national betydning. Organisationen refererer til Teaterloven fra 2003¹.

KbHT er således en videreførelse og videreudvikling af den tidligere organisation "Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab" (DST). Hvor DST primært varetog administrative opgaver, er porteføljen og kompetencen for KbHT udviklet til også at gælde en række opgaver vedrørende teatrenes udvikling og synergi.

Bestyrelsen for KbHT beslutter for en flerårig periode, hvilke teatre der skal tilbydes at indgå i strukturen og den økonomiske tilskudsramme. De enkelte teatre beslutter selv, om de vil tilsluttes og dermed modtage økonomisk og administrativ støtte til drift og udvikling. De tilsluttede teatre skal samtidig leve op til et sæt minimumsbetingelser, defineret af KbHT.

I perioden 2006/07 – 2010/11 har de følgende teatre resultataftale med KbHT (bevilling for 2007/08 er angivet i parentes i niveau 2005/06):

- Betty Nansen Teatret (15,7 mio. kr.)
- Teater Camp X (24,6 mio. kr.)
- Østre Gasværk Teater (16,0 mio. kr.)
- Nørrebro Teater (13,8 mio. kr.)

Københavns Teater har indgået aftale om tilskudsbetingelser med

- folketeatret.dk (21,1 mio. kr., suppleret med midler fra Kulturministeriet)

Videre administrerer KbHT tilskud til følgende to teatre:

- Det Ny Teater (4,7 mio. kr., huslejetilskud samt 5,1 mio. kr. i billetformidlingstilskud)
- Dansk Dansteater (2,0 mio. kr., tilskud fra en særlig pulje til bl.a. moderne dans, fra sæson 2008/09 4,0 mio. kr.)

¹ LBK 1003 à 29.11.03, med senere ændringer i 2005 (Lov 519 à 21.06.05 om udmøntning af kommunalreformen på teaterområdet) og 2007 (Lov 138 à 03.05.07 om ændring af teaterloven).

1.2 Evalueringens formål og forståelsesramme

Formålet med evalueringen er følgende:

1. At belyse KbhT's opgaver og resultater i perioden januar 2006 – december 2008 samt vurdere, i hvilket omfang lovens intentioner indfries;
2. At foretage en vurdering af organisationens struktur og funktionsbetingelser, herunder også en overordnet vurdering af den økonomiske struktur;
3. At vurdere kompetencefordeling, samarbejde og relationer mellem de forskellige parter, målt på nuværende tidspunkt;
4. At præsentere fremadrettede konklusioner og anbefalinger på hhv. politisk/lovgivningsmæssigt, organisatorisk og operationelt niveau.

Den første strategiperiode for KbhT løber over en femårig periode, fra sæson 2006/07 til og med sæson 2010/11, dvs. at man nu er halvvejs i perioden. Når det gælder organisationen KbhT, belyser evalueringen således en periode på 3½ år, fra bestyrelsens udpegning i juni 2005 til nu, januar 2009.

Den første aftaleperiode for teatrene løber over sæsonerne 2007/08 – 2010/11. Når det gælder teatrene, belyser evalueringen således en periode på 2 1/3 år, fra ansættelse af teaterdirektørerne i oktober 2006 til nu.

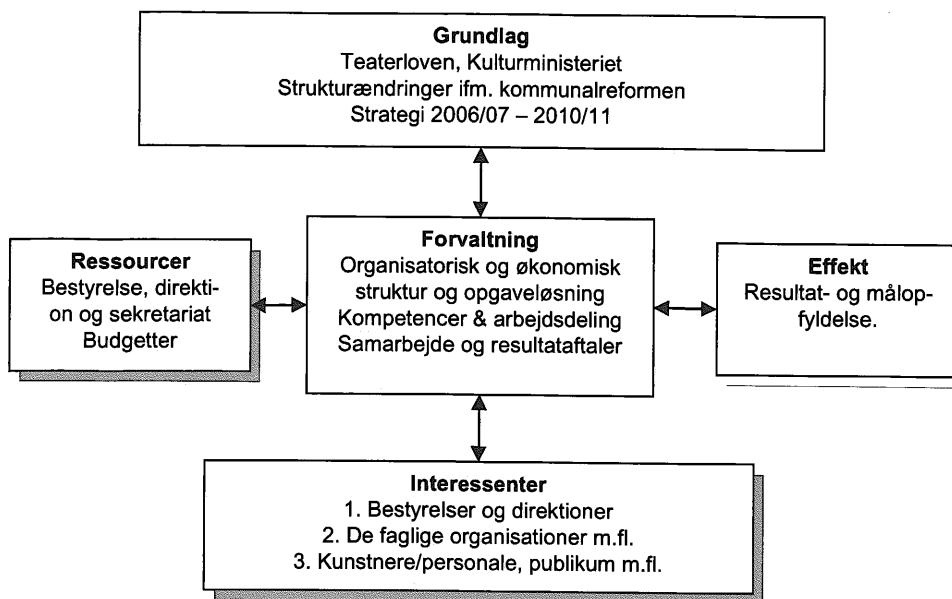
Gennem hele sin levetid har KbhT været genstand for en stor offentlig opmærksomhed, og der har været en intensiv debat i den københavnske teaterverden om organisationen. Manglende åbenhed og gennemsigtighed har været et ofte anført ankepunkt. Realiteterne er i den forbindelse, at KbhT ikke er kommet ind i en fast drift før medio 2008. Samtidig gælder, at man efter 3½ år må forvente, at organisationen har overvundet sine startvanskeligheder og har konsolideret sig.

Udfordringerne i evalueringen er at skabe et validt øjebliksbillede og vurdere de hidtil skabte resultater og tendenserne for fremtidige tiltag og resultater. Samtidig gælder, at både KbhT og de tilknyttede teatre er i konstant bevægelse. En supplerende udfordring er derfor objektivt at forholde sig til de begivenheder, som foregår i selve evalueringsperioden. Eksempelvis har vi fulgt begivenhederne og debatterne omkring Teater Camp X i efteråret 2008 og ser det som en supplerende kilde til viden om, hvordan KbhT rent faktisk fungerer, og hvorledes man tackler omstillinger og den løbende dialog herom.

1.3 Evalueringsmetode

KbhT er en organisation med mange interessenter. En overordnet referenceramme for evalueringen kan beskrives som vist i figuren herunder:

Figur 1: Referenceramme



I dataindsamlingen har vi prioriteret de to førstnævnte interessentgrupper, nemlig teaterbestyrelser og -direktioner (på de enkelte teatre og KbhT) og de faglige organisationer.

Vi har ikke talt direkte med kunstnere og øvrige personalegrupper, idet de til dels er repræsenteret via deres organisationer. Det har også været udslagsgivende, at KbhT og samarbejdet med teatrene har fungeret i så kort tid. Når strukturen har fungeret i en lidt længere periode, foreslår vi, at der gennemføres brugertilfreds- hedsundersøgelser målrettet teknikere, administrativt personale, kunstnere m.fl. På sigt kan man evt. skemalægge årlige målinger. De behøver ikke tage så mange ressourcer, men de kan være et godt strategisk værktøj for både KbhT og teatrene.

Vi har heller ikke indhentet data direkte fra publikum, da der ikke er tale om en publikumsundersøgelse. Aktuelt foreligger en publikumsundersøgelse fra 2005. Resultaterne herfra inddrages i evalueringen. Vi foreslår, at man følger op på undersøgelsen i form af mere kortfattede, systematiske målinger for herved at kunne bruge disse i den løbende dokumentation og udvikling.

Dataindsamlingen er foregået således:

Desk research. De basale lovtekster med tilhørende bemærkninger og strateginotatet for KbhT har været rammesættende. Resultataftaler, budgetter, årsrapporter, notater mv. har udgjort en supplerende basis. Vi har endvidere inddraget historisk materiale om tidligere teaterorganisationer samt artikler fra dagspressen, internettet og andre offentlige kilder.

Fokusgruppe. En intern fokusgruppe er afviklet med henblik på at afklare grundlaget for analyseramme og interviewspørgsmål.

Interviews med primære interessenter. Vi har gennemført 20 individuelle, hhv. dobbelt interviews af ca. 1½ times varighed med de tilsluttede teatres bestyrelsesformænd og daglige ledelser. De enkelte teatre har selv besluttet, om interviewene skulle gennemføres som et dobbelt interview med bestyrelsesformand og teaterdirektør sammen, eller om de ønskede to individuelle interviews.

Interviews med de relevante faglige organisationer. Her er gennemført 6 interviews, enten individuelle eller dobbeltbandede, typisk med formand og sekretariatsleder eller en repræsentant fra relevant fagudvalg. Organisationerne er:

- Dansk Skuespillerforbund
- Teknisk Landsforbund
- Foreningen af Danske Sceneinstruktører
- Sammenslutningen af Danske Scenografer
- Danske Dramatikeres Forbund
- Dansk Musikerforbund

Interviews med KbHT er gennemført som interviews med hhv. bestyrelsesformanden, næstformanden, udvalgte bestyrelsesmedlemmer samt direktøren.

2 RESUMÉ AF HOVEDKONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Det følgende er et resumé af vores overordnede konklusioner og anbefalinger. For uddybninger henvises til de enkelte analysekapitler (kapitel 4-9), og for den udfoldede liste over anbefalinger henvises til kapitel 10.

Overordnet målopfyldelse

Den grundlæggende organisatoriske konstruktion "Københavns Teater" fungerer efter hensigten og de lovgivningsmæssige præmisser som bevillingsmyndighed og som udviklings- og serviceorganisation for de tilknyttede teatre.

Der er en indre sammenhæng i strukturen mellem KbhT og de tilsluttede teatre og en balance i incitamenter og modkrav. Og styringsredskaberne: strategiplan, resultat aftaler, repertoireprofiler mv. virker hensigtsmæssige som grundlag for samarbejde og opgaveløsning. Hvor der i starten var en del utilfredshed med disse redskaber fra teatrenes side, vurderer teatrene aktuelt, at de kan leve med resultat aftaler og profiler, at de på den ene side er lidt besværlige, men på den anden side er hensigtsmæssige for at sikre en klarhed om mål og rammer.

KbhT's start var behæftet med mange vanskeligheder, herunder personsift i bestyrelsen, tidspres og en massiv kritik af procedurer og fremgangsmåder fra teatermiljøet og offentligheden. Denne startfase har trukket lange spor og har efterladt KbhT med et ganske stort legitimeringsunderskud. I lyset heraf vurderer vi, at KbhT er kommet ind i en god gænge med konstruktiv opgaveløsning og samarbejde, dog med behov for fortsat at styrke kommunikation og gennemsigtighed i forhold til de tilsluttede teatre.

Teatrenes mål i forhold til økonomisk overskud har samlet set ikke kunnet indfries i den første hele sæson under KbhT (2007/08). Det skyldes primært store vanskeligheder i forbindelse med det eksperimentelle teater Camp X. Især teatrene Østre Gasværk Teater og Nørrebro Teater har haft en særdeles god sæson, og de har således bidraget væsentligt til at løfte det samlede resultat. Holder budgetter og prognoser for den kommende sæson og får Camp X løftet sig, er en økonomisk målopnåelse realistisk.

Af mere strukturelle resultater har KbhT medvirket til og gennemført henholdsvis lukning af Gladsaxe Teater, fusionering af Folketeatret og Det Danske Teater samt omorganisering og flytning af Camp X uden lukning af andre scener.

-
1. Vi anbefaler, at organisationen KbhT videreføres i dens nuværende form, dog suppleret med rapportens anbefalinger til ændringer og justeringer. KbhT skal have en længere periode med arbejdsro og konsolidering, herunder gennemførelse af processerne vedrørende teatrenes selvevalueringer, resultatmålinger og fornyelse af strategien, før man kan vurdere organisationens langsigtede bæredygtighed.
 2. Vi anbefaler, at KbhT skaber en større gennemsigtighed omkring alle forretningsgange, og at disse oplysninger lægges ud på Internettet. Vi anbefaler, at KbhT opretholder fuld åbenhed om sekretariatets budgetter og ressourceforbrug til løsning af fælles opgaver, og at man kommunikerer bredt om sine opgaver og resultater.
-

Organisation og kompetence

Den samlede struktur fungerer med to selvstændige niveauer, KbhT og teatrene, hver med egne beføjelser og ansvar. Med KbhT's udvidede beføjelser (i forhold til tidligere organiseringer) er de lokale bestyrelses reelle beslutningsrum og selvstændighed indskrænket, samtidig med at de lokale bestyrelser har det overordnede ansvar for organisation og økonomi. Der er for os at se ikke overensstemmelse mellem beslutningskompetence og ansvar, hvilket giver en strukturel skævhed.

Bestyrelserne for både KbhT og de enkelte teatre er sammensat efter Kulturministeriets retningslinjer for god ledelse. Der er for os at se et godt mix af kompetencer her. Kulturministeren varetager udpegning af samtlige bestyrelsesmedlemmer i KbhT's bestyrelse. Det vurderer vi som uhensigtsmæssigt og unødvendigt, og vi ser en styrke i, at også teatrene og miljøerne får indflydelse på bestyrelsessammensætningen.

-
3. Vi anbefaler, at der sker en revurdering af de lokale bestyrelses formelle og reelle status, kompetenceflade og ansvar. Det skal ske, så der kommer overensstemmelse mellem bestyrelsernes beslutningskompetence og deres ansvar, og så den samlede struktur i forhold til KbhT og de tilsluttede teatre i højere grad bliver præget af helhedsorienteret ledelse. Herunder anbefaler vi, at de lokale bestyrelser inddrages aktivt i den kommende revision af strategiplanen.
 4. Vi anbefaler, at kulturministeren udviser stor omhu med udpegning af bestyrelsesmedlemmer til KbhT's bestyrelse, jf. ministeriets egne punkter om god ledelse. Vi foreslår endvidere, at udpegningsretten bredes ud, således at fx aktører fra teatermiljøet, Kunstrådet/Scenekunstudvalget og/eller den fungerende ledergruppe i KbhT udpeger to af bestyrelsesmedlemmerne.
-

KbhT's opgaver og ressourcer

KbhT's økonomiske ressourcer er stabile med en balance på omkring 140 mio. kr. årligt. To tredjedele af den samlede økonomi går direkte til teaterproduktion og -drift, resten til leje og drift af teaterbygningerne og til fælles service og udvikling.

KbhT's opgaverealisering er nu kommet godt i gang. Der er implementeret et fælles økonomisystem og fælles revision. Der er gennemført lederudviklingsforløb og uddannelse for mellemledere samt etableret en overenskomstfunktion. Disse aktiviteter er teatrene generelt set godt tilfredse med (udover visse implementeringsproblemer).

Udbud og valg af nyt billetsystem er – af forskellige tekniske og andre årsager – trukket i langdrag. Det er der stor utilfredshed med blandt teatrene.

Med hensyn til fælles markedsføring har KbhT satset ganske stort med guide, magasin, klub, hjemmeside, PR mv. Markedsføringsstrategien kritiseres for at være for dyr og i nogen grad for konservativ i sin form, og teatrene mener, at man kunne skabe mere PR-værdi på andre måder ved at lægge markedsføringen tættere på de enkelte teatre og forestillinger frem for at brande Københavns Teater som organisation.

-
-
5. Vi anbefaler, at KbhT i øget omfang arbejder efterspørgselsorienteret og hele tiden er opmærksom på at 'bevise sit værd' i form af lettelser og gevinster for de enkelte teatre, herunder eventuelt med tiden øger drifts- og produktionsstøtten gennem besparelser på andre poster og ved at medvirke til at få flere i teater.
 6. Vi anbefaler, at KbhT nedtoner egen profil i markedsføringen til fordel for de tilknyttede teatre, herunder at KbhT udarbejder en aktiv pressestrategi, hvor målet er at komme ud med de positive historier om de tilsluttede teatre. Videre anbefaler vi, at KbhT arbejder sammen med teatrene om at udvikle helt nye proaktive markedsføringsformer, for eksempel Web 2.0, bruger-til-brugerdialog og viral markedsføring.
-
-

Kommunikation og samarbejde

Det daglige samarbejde mellem KbhT og teatrene er blevet styrket undervejs, og hovedparten af aktørerne fremhæver, at kommunikation og samarbejde har udviklet sig positivt over det seneste års tid, og at man kan begynde at se resultater og fordele ved KbhT's indsats. Teatrene er endvidere positive på de særlige ekspertiser i KbhT's sekretariat, og her fremhæves især personalejuraen.

Den løbende kommunikation og opfølgning sker ved de månedlige ledermøder og det årlige virksomhedsmøde. Disse møder er ved at finde deres form, men kan fortsat udvikles med åbninger og justeringer fra både KbhT og teatrene.

I forbindelse med decideret teaterfaglige og kunstneriske spørgsmål er der blandt nogle af teatrene utilfredshed med KbhT's kommunikation. Der efterspørges en større anerkendelse af teatrenes faglighed og erfaring og mere aktiv inddragelse i teaterfaglige og -politiske beslutningsprocesser.

7. Vi anbefaler, at KbhT bliver ved med at have stor opmærksomhed på sin kommunikation, især i forbindelse med decideret teaterfaglige spørgsmål, samt at dialogformen anvendes mere aktivt, herunder at KbhT i højere grad ser teatrene som ressource, spørger dem til råds og aktivt anvender deres viden og erfaring. I forlængelse heraf anbefaler vi, at man arbejder med at styrke ledelsesgruppen, så den bliver et betydende dialogforum for udvikling og resultatskabelse. Dette forudsætter, at teatrene griber bolden.
-
-

Kunstnerisk performance og udvikling

Teatrene arbejder bredt set inden for deres profiler, og disse virker som et godt redskab til at sikre et bredt og varieret udbud.

De enkelte teatres kunstneriske selvstændighed og overholdelse af armlængdeprincippet fremstår meget klart i lovgivningen og i KbhT's rammer. Teatrenes ledelse er meget opmærksomme på, at dette kompetencesnit overholdes. Samtidig

udgør dette en markant udfordring i KbhT-strukturen, idet den løbende opfølgning på kunstneriske og kvalitative mål som følge heraf vanskeliggøres.

KbhT har præciseret, at man ikke "blander sig" i fremadrettede kunstneriske dispositioner, men alene vurderer retrospektivt og overordnet. De kvalitative målinger kommer derfor primært til at ske i forbindelse med aftaleperiodens udløb og ved genforhandling af resultataftaler. Her skal teatrene gennemføre en selvevaluering ud fra kriterier, som også indgår i resultataftalen. Det giver for os at se en uhenigtsmæssig vind- eller forsvind-situation hver 4. år, frem for at man fx årligt evaluerer og justerer.

De årlige virksomhedsmøder er tænkt som det forum, hvor blandt andet sådanne drøftelser kan tages, men deltagelsen ved disse møder er stor og meget blandet organisatorisk, og det kan derfor være vanskeligt at skabe rum for den forpligtende kvalitative evaluering. Generelt savner både KbhT og teatrene en bedre form eller et godt instrument til at måle kvalitet og kvalitetsudvikling. Dette er vel at mærke en klassisk udfordring i teaterverdenen: At foretage kunstneriske, kvalitative målinger, som er praktisk håndterbare, som er brede nok til at favne forskellige interesser og publikumsforventninger, og som ikke kompromitterer armslængdeprincippet.

Beslutningen om, at alene ét teater (Teater Camp X) er udpeget til at være eksperimenterende, vurderes ikke at være hensigtsmæssig. Det lukker i for høj grad muligheden for (og forpligtigelsen til) udvikling og eksperimenter på de øvrige teatre. Teatrene efterlyser incitamenter til kunstnerisk og formidlingsmæssig eksperimenteren, herunder en kollektiv ordning for risikodækning.

-
8. Vi anbefaler, at udfordringerne med en systematisk, løbende opfølgning i forhold til kunstnerisk performance og udvikling sættes til debat. Konkret foreslår vi, at man på ledermøderne, på de enkelte teatre og på tværs af disse diskuterer form og metoder for kvalitative (lærende) evalueringer. Det være sig eksterne evalueringsmetoder eller selvevalueringer, som teatrene og den samlede struktur kan anvende løbende – i respekt for armslængden og en mindre ultimativ måling og konsekvens hvert 4. år.
 9. Vi anbefaler, at modellen for det eksperimentelle teater genvurderes med henblik på en ny ordning (senest) i næste periode, eksempelvis i retning af en puljemodel, hvor alle teatrene kan anmode om midler til enkelte forestillingsprojekter, som vurderes at være risikable eller smalle. Puljen til under-skudsdekning i nødlidende teatre bibeholdes.
-

3 KBHT'S STRATEGI OG UDVIKLINGSPROCES

3.1 Vision, mål og strategi

KbhT's vision, mål og strategi fremgår af det strategidokument, som blev fremlagt i høring maj 2006 og herefter endelig lanceret den 21. juni 2006².

Strategien beskriver rammer og udfordringer for dansk teater og scenekunst, vision og mål for KbhT samt organisation, ledelse og økonomi. Strategien danner ligeledes overordnet ramme for resultataftalerne med de tilsluttede teatre.

I henhold til KbhT's strategi er visionen for KbhT:

- At udvikle varieret og vedkommende dansk scenekunst på internationalt niveau
- At øge publikumsunderlaget markant og styrke mangfoldigheden inden for Københavns Teater og blandt dets publikum
- At udnytte og udvikle synergien i Københavns Teater.

Udmøntningen af strategien finder sted gennem følgende mekanismer:

- Allokering af produktions- og driftsstøtte til de fem tilsluttede teatre og huslejestøtte til de to øvrige teatre
- Indgåelse af resultataftaler med repertoireprofiler og resultatmål vedrørende kunstnerisk og økonomisk performance
- Fælles markedsrettede tilbud i form af billetsystem, markedsføring mv.
- Fælles intern service i form af fælles økonomisystem, overenskomstservice og kompetenceudvikling.

Hertil kommer en række mere konkrete mål og initiativer som fusionen af Folketeatret og Det Danske Teater, etablering af Teater Camp X mv. samt en række mere generelle mål og initiativer som kunstnerisk udvikling bredt, herunder medvirken til sikring af åben sceneaktiviteter, internationalt samarbejde, tværgående og tværfæstetisk samarbejde samt ligestilling og mangfoldighed. Samt opstilling af seks udfordringer, som KbhT også skal adressere, hhv.: samfundsmæssige, kunstneriske, publikumsmæssige, økonomiske, bygningsmæssige og styringsmæssige.

Arbejdsdelingen mellem KbhT og de tilsluttede teatre er som udgangspunkt klar. De enkelte teatre skal (som hidtil) producere og formidle teater og løbende skabe fornyelse og kunstnerisk udvikling og samarbejde; KbhT skal medvirke til at skabe de optimale rammer herfor. I fællesskab skal parterne styrke dansk scenekunst og nå ud til flest mulige publikummer inden for givne økonomiske rammer.

Arbejdsdelingen mellem de enkelte teatre skal sikres gennem en balanceret model med særskilte repertoireprofiler for hvert enkelt teater, således at man samlet set opnår en variation og bredde. Samtidig er der i modellen indbygget incitamenter til, at de enkelte teatre skaber en sund økonomi og overskud på produktionerne, og at man ikke helt afskærer konkurrence mellem teatrene. For at tilgodese ønskerne om, at teatrene også forsøger sig med mere risikable produktioner og for at forfølge nye kunstneriske mål, er der midler, som om nødvendigt kan anvendes til nødli-

² KbhT, Københavns Teater, Strategi 2006/07-2010/11, juni 2006 (www.kbht/emner/strategi.dk)

dende teatre. Endvidere er der i forhold til den eksperimentelle scenekunst tildelt Teater Camp X en særlig rolle, og de økonomiske vilkår er afpasset herefter.

3.2 KbhT's konkrete opgaver og indsatser

KbhT har det overordnede ansvar for at sikre udarbejdelse og indgåelse af resultataftaler, herunder fastlæggelse af profiler, samt for at evaluere og følge op på disse aftaler.

KbhT og dets sekretariat har i øvrigt følgende opgaver, som ligger i klar forlængelse af den samlede organisations mål og midler:

- At være tilskudsmyndighed. Organisationen modtager og udbetaler støttemidler. I denne sammenhæng indhentes der oplysninger fra teatrene, og der følges op på budgetter og regnskaber.
- At udvikle en fælles IT-plattform, som skal være et supplement til teatrenes egne hjemmesider, og som også skal markedsføre og bringe information om KbhT som organisation.
- At sikre etableringen af en ny billetformidlingsordning, som understøtter teatrenes promovning såvel som deres indtjening.
- At udvikle og implementere et økonomistyringssystem til de tilknyttede teatre, således at der skabes et samlet overblik og et logisk styringsinstrument.
- At indsamle publikumsoplysninger mv. og publicere dem som led i opfølgningen på de publikumsrettede mål.
- At koordinere en fælles markedsføringsindsats med henblik på at skabe synergier og optimal ressourceanvendelse.
- At bistå teatrene i forbindelse med personalespørgsmål og overenskomstarbejde.
- At skabe rammer for samarbejde og kompetenceudvikling de tilknyttede teatre imellem for herved at videreudvikle de kunstneriske og operationelle kapaciteter.
- At styrke samspillet og arbejdet mellem teatrene og være sparringspartner for teatrenes ledelser og bestyrelser.
- At sekretariatsbetjene bestyrelsen og være sparringspartner i forhold til udvikling og implementering af nye initiativer.

3.3 Udviklingsprocessen

Arbejdet med evalueringen har gjort det tydeligt for os, at der hersker både usikkerhed og mytedannelser omkring begivenhedsforløbet i forbindelse med KbhT. Vi har derfor valgt indledningsvist at give et overblik over væsentlige begivenheder, som især har betydning for en vurdering af KbhT's aktiviteter og resultater.

Fase 1 – Etablering af KbhT

1990	<ul style="list-style-type: none"> Etablering af Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab (DST) som afløser for Den Storkøbenhavnske Landsdelsscene
1999	<ul style="list-style-type: none"> Lovændring – klarere ansvarsforhold og beslutningsmekanismer mellem DST og teatrene, overskudsdelingspolitik og længere aftaleperiode med teatrene og tilskudsyderne og mulighed for i højere grad at prioritere risikable produktioner
Juni 2005	<ul style="list-style-type: none"> Bestyrelsen tiltræder 1. juni 2005, men overtager først det formelle ansvar pr. 1. januar 2006. Frem til tiltrædelsen skal bestyrelsen forberede overgangen. Bestyrelsen (udpeget af Kulturministeren og forligskredsen bag kommunalreformen) består af Christian Scherfig (formand), Mai Buch (næstformand), Nicolaj Cederholm, Nastja Arcel, Michael Obel og Eva Jørgensen
Aug. 2005	<ul style="list-style-type: none"> Strategiseminar, hvor teatrenes ønsker til strategien gennemgås, og forskellige styringsmodeller drøftes
Aug. 2005	<ul style="list-style-type: none"> Bestyrelsen finder kompetenceforholdet mellem KbhT's bestyrelse og de lokale bestyrelser uhensigtsmæssigt og retter henvendelse til Kulturministeriet for at få mulighed for en fortolkning med en klarere ansvarsfordeling. Ministeriet fastholder loven
Efterår 2005	<ul style="list-style-type: none"> Der arbejdes med at skabe grundlag for strategien, herunder bearbejdning af økonomiske materialer mv. Da der konstateres store usikkerheder om faktuelle forhold, og da bestyrelsen ikke kan få tilstrækkelig faglig bistand, forsinkes arbejdet med strategien
Nov. 2005	<ul style="list-style-type: none"> Ændring af teaterloven mhp. tilpasning i forbindelse med kommunalreformen – overordnet myndighed Kulturministeriet. Organisationen får navnet "Hovedstadens Teater"
Dec. 2005	<ul style="list-style-type: none"> Analysearbejdet resulterer i et notat, som viser, at det økonomiske grundlag for KbhT er svagere end først antaget, blandt andet på grund af oparbejdede underskud og reducerede spilleforpligtigelser
Januar 2006	<ul style="list-style-type: none"> Møderække med teatrenes ledelser omkring strategiprocesen. Teatrene anmodes igen om input til strategien
Januar 2006	<ul style="list-style-type: none"> Bestyrelsen opsiger huslejeaftalen med Det Ny Teater, men må trække opsigelsen tilbage efter at Det Ny Teater har klaget til Kulturministeriet
Feb. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Gladsaxe Teater meddeler, at det vil gå konkurs, hvis det ikke får øget permanent tilskud og støtte til ombygning. Bestyrelsen ønsker ikke at imødekomme ønsket. Gladsaxe Teaters bestyrelse beslutter derfor at lukke/likvidere teatret
Forår 2006	<ul style="list-style-type: none"> Der opstår stor kritik i pressen af bestyrelsen for at holde strategiprocesen lukket
April 2006	<ul style="list-style-type: none"> Steen Pade ansættes som direktør for Københavns Teater. Første opgave bliver at assistere bestyrelsen med at færdiggøre strategiforslaget, som stadig er under udarbejdelse. Der gennemføres en møderække med teatrene
Maj 2006	<ul style="list-style-type: none"> Strategien præsenteres på et pressemøde. Efter pressemødet inviteres teatrenes ledelser til møde om strategien, efter de kort forud for pressemødet har været briefet om hovedlinjerne i strategien
Maj 2006	<ul style="list-style-type: none"> Strategiforslaget sendes i bred høring hos relevante aktører og myndigheder i scenekunstmiljøet – høringsfrist 14 dage. Responsen er i hovedsagen positiv. I forlængelse heraf foretager KbhT enkelte ændringer i strategien
Juni 2006	<ul style="list-style-type: none"> Udarbejdelse af et sæt minimumsbetingelser for optag i KbhT, som stiles til teatrenes bestyrelser. De få en kort frist til at melde tilbage, om de ønsker at medvirke
Juni 2006	<ul style="list-style-type: none"> Teaterdirektørstillingerne slås op. Det er nødvendig netop nu, da ansættelseskontrakterne udløber, og de er allerede blevet forlænget én gang pga. forsinkelser. Pga. snævre tidsterminer og fordi man ønsker et bredt ansøgerfelt, opfordres relevante personer til at søge stillingerne. Den nyansatte direktør bliver bedt om at stå for koordineringen af dette

Fase 2 – De tilsluttede teatres bemanding

Sommer 2006	<ul style="list-style-type: none"> Afholdelse af ansættelsessamtaler med ansøgere til teaterdirektørposterne.
Sept. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Bestyrelsen udpeger teaterdirektørerne. Alle udpegede teaterdirektører siger ja til ansættelse. Nicolai Cederholm trækker sig fra bestyrelsen. Posten genbesættes ikke på det tidspunkt. Bestyrelsen afholder pressemøde om udnævnelserne
Okt. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Det skaber megen uro, at Peter Langdal og Henrik Hartmann ikke får mulighed for at fortsætte på Betty Nansen og Per Pallesen på Nørrebro Teater. Kritik af Mette Hvid Davidsens ansættelse på Teater Camp X. Stor pressebevågenhed ift. bestyrelsens dispositioner og begrundelserne herfor.
Okt. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Christian Scherfig trækker sig fra posten som bestyrelsesformand efter voldsom kritik af hans udtalelser ifm. ansættelsessagerne – i stedet udpeges Jan Maagaard
Okt. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Bestemmelsen om, at KbhT's direktør skal sidde i alle teaterbestyrelser, bliver ændret efter både kritik og genvurdering af arbejdsbyrderne for KbhT
Efterår 2006	<ul style="list-style-type: none"> Der arbejdes med at sammensætte bestyrelser for teatrene. Som udgangspunkt fortsætter ét tidligere bestyrelsesmedlem, resten af posterne nybesættes. Der hentes forslag ind fra flere sider: fra tidligere bestyrelser, chefer og ministeriet. Bestyrelserne bestykkes uden større problemer
Efterår 2006	<ul style="list-style-type: none"> På flere af teatrene opstår der en del praktiske og tekniske problemer i overgangen fra de tidligere til de nye teaterledelser
Okt. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Lars Norén og Ulrika Josephsson meddeler, at de ikke ønsker at overtage Betty Nansen, og Peter Langdal og Henrik Hartmann tilbydes at fortsætte. Det siger de ja til
Nov. 2006	<ul style="list-style-type: none"> Enighed om en fortsættelse af abonnementsordningen for teatrene i København i sæson 07/08 og en fortsættelse af samarbejdet om det husstandsomdelte markedsføringsmateriale "Ta' i teatret" i samarbejde med Teaterbilletter.dk
Maj 2007	<ul style="list-style-type: none"> Lovændring, hvor navnet "Hovedstadens Teater" til "Københavns Teater". Lovændringen muliggør en fusion af Folketeatret og Det danske Teater
Maj 2007	<ul style="list-style-type: none"> Jan Duckert udpeges til bestyrelsen for KbhT
Juli 2007	<ul style="list-style-type: none"> Fusionen mellem Det Danske Teater og Folketeatret gennemføres, og teatret kommer til hedde folketeatret.dk. Forud har været en intensiv debat og mange protester mod denne fusion
Sept. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Officiel åbning af Teater Camp X
Sept. 2007	<ul style="list-style-type: none"> Michael Obel trækker sig fra bestyrelsen. John Tønnes udpeges efterfølgende

Fase 3 – Opgaveløsning og samarbejde

Efterår 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Indgåelse af resultataftaler med teatrene
Efterår 2007	<ul style="list-style-type: none"> • KbhT yder etableringstilskud og tilskud til bygningsmæssige foranstaltninger til Teater Camp X
Nov. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Ny aftale om fortsættelse af abonnementsordningen i 08/09. Der forberedes et udbud
Dec. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Start på et lederuddannelsesforløb for teaterdirektørerne. Det varer frem til sommeren 2008.
Dec. 2007	<ul style="list-style-type: none"> • KbhT's kapacitet i forhold til forhandlinger med de faglige organisationer kommer på plads, og der ansættes en overenskomstkonsulent
Januar 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Teater Camp X får ny bestyrelsesformand. De økonomiske problemer på teatret begynder at vise sig, og KbhT er i løbende kontakt med bestyrelsen for Teater Camp X
Marts 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Revisionsopgaven kommer i udbud
Maj 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Der udbydes mellemlideruddannelser til teatrene
Juni 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Bestyrelsen for Teater Camp X beder KbhT om at revurdere teatrets profil og opgaver med henblik på at koncentrere sig om kernevirkomheden. Mette Hvid Davidsen vælger at fratæde efter en revision af teatrets aktiviteter og økonomi
Juni 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Efter at billetsystemet har været i udbud, må udbuddet af udbudsretlige grunde aflyses. Der indgås aftaler med Billelugen og BilletNet om forlængelse af de eksisterende aftaler for sæson 2009/10
Juli 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Det fælles økonomisystem tages i brug
Aug. 2008	<ul style="list-style-type: none"> • En "Selvbestaltet Teaterkommission" foreslår KbhT lukket med den begrundelse, at det vil fjerne unødigt bureaukrati og uigennemsigtige magtstrukturer
Dec. 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Martin Tulinius, H.C. Gimbel og Rasmus Adrian bliver ny teaterledelse på Teater Camp X og Kaleidoskop lukkes pr. juni 2009
Dec. 2008	<ul style="list-style-type: none"> • KbhT arbejder med at løse problemet om spillesteder for de frie teatergrupper sammen med Københavns Kommune. Rialto overtages af Nørrebro Teater, mens AvenyT ikke længere indgår i KbhT's kapacitet ifm. Camp X's flytning til Kanonhallen. Der opstår igen frygt for teaterlukninger, som viser sig ubegrundet, idet Dansescenen og Pakhus 11 kommer til at indgå i denne kapacitet

4 KBHT SOM UDVIKLINGS- OG SERVICEORGANISATION

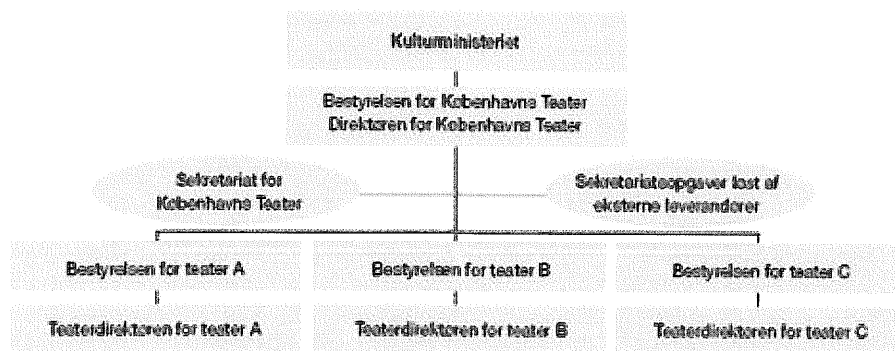
4.1 Baggrund

KbhT som udviklings- og serviceorganisation er krumtappen i realiseringen af mål og visioner – og som sådan en grundlæggende succesfaktor for udmøntning af loven.

I det følgende foretager vi en analyse og vurdering af KbhT, det organisatoriske og det økonomiske fundament, kompetencefordelingen og de tilhørende styrings- og ledelsesmekanismer samt den daglige praksis med kommunikation og samarbejde.

4.2 Organisationen og dens aktører

Den overordnede struktur for KbhT og de tilknyttede instanser er i KbhT's strategiplan illustreret som vist nedenfor:



Figuren viser en sammenhængende struktur med Kulturministeriet som øverste instans, herunder KbhT med bestyrelse, direktør og sekretariat, og herunder igen et antal tilsluttede teatre med disses respektive bestyrelser og teaterdirektører.

Rent faktisk er denne illustration misvisende. Da både KbhT og de tilsluttede teatre er selvejende institutioner, bør de røde linjer mellem de organisatoriske kasser kun være stiplede. Ser man stringent på strukturen omkring KbhT, gælder følgende:

- Kulturministeriet er tegnet ind som øverste myndighed i KbhT, men formelt set har ministeriet ingen instruktionsbeføjelser over for KbhT. Kulturministeren udpeger dog samtlige medlemmer til KbhT's bestyrelse³.
- KbhT er en selvejende institution, som består af en bestyrelse, en direktør og et tilhørende sekretariat. Bestyrelsen er øverste myndighed i KbhT, og dennes afgørelser er endelige, jf. seneste ændringer i teaterloven: "afgørelser truffet af KbhT er endelige og kan dermed ikke indbringes for højere administrativ myndighed"⁴.

³ Bekendtgørelse 367, 26.04. 2006

⁴ Lov 519, pgf. 14 d, stk. 6 (23.05.07)

Bestyrelsen udformer selv vedtægterne for KbhT, der så skal godkendes af Kunststyrelsen. Herudover har bestyrelsen formuleret en forretningsorden i henhold til bekendtgørelsen⁵.

- Til KbhT er knyttet et antal selvstændige teatre, der indgår som del af KbhT-strukturen i perioden 2006/07 – 2010/11.

KbhT's bestyrelse afgør, hvilke teatre der skal tilbydes optagelse i KbhT-strukturen.

Teatrene beslutter selv, om de ønsker at indgå i strukturen, hvorpå de indvilger i et sæt minimumsbetingelser mod samtidig at modtage et nærmere defineret drifts- og produktionstilskud.

- Samarbejdet mellem KbhT og det enkelte teater fastlægges i en resultat-aftale, indeholdende bl.a. en specificering af det pågældende teaters kunstneriske profil. Profilerne var kendte for teaterdirektørerne, da der blev indgået ansættelseskontrakt med disse.

Bestyrelsen for KbhT består af seks medlemmer, som alle udpeges af kulturministeren. Formand og næstformand udpeges blandt medlemmerne, ligeledes af ministeren. De seks medlemmer skal repræsentere juridiske, ledelsesmæssige, økonomiske, markedsføringsmæssige og teaterfaglige kompetencer.⁶

Medlemmerne udpeges for en 4-årig periode, idet første runde forløber fra juli 2005 til december 2009. Umiddelbar genbeskikkelse kan finde sted én gang.

Den første formand valgte imidlertid at trække sig (oktober 2006) efter voldsom kritik af hans udtalelser i forbindelse med håndtering af afsættelserne af de nye teaterdirektører, og kulturministeren udpegede herefter en ny formand, en erfaren instruktør. Yderligere to bestyrelsesmedlemmer har valgt at trække sig (hhv. september 2006 og september 2007), men siden ultimo september 2007 har bestyrelsen fungeret med den nuværende besætning. Denne omfatter udover formanden en cand.polyt. og adm. direktør (næstformand), en skuespiller, en rektor for en af skuespillerskolerne, en cand.jur. og adm. direktør for filmselskab, samt en cand.merc. og adm. direktør for reklamebureau.

Det må således siges, at kompetencekriterierne for bestyrelsen formelt set er opfyldt, og det samme gælder ligestillingskriteriet, idet bestyrelsen består af tre kvinder og tre mænd.

Ansættelse af direktøren for KbhT forestås af bestyrelsen. Den nuværende direktør blev således ansat pr. 1. maj 2006. Formelt set er der ikke rammer eller bindinger i forhold til direktøransættelsen. Man har imidlertid valgt at lave ansættelsen som en åremålsansættelse i form af en kontrakt, der strækker sig til maj 2011.

⁵ Forretningsorden for bestyrelsen for Københavns Teater, 19. september, 2007.

⁶ Lovbekendtgørelse 367, 26. april 2006

Bestyrelserne for de enkelte teatre skal bestå af op til 6 medlemmer. De 4 medlemmer beskikkes af bestyrelsen for KbhT, og herudover kan teatrets hjemsteds-kommune og teatrets medarbejdere indstille hvert et medlem, idet der skal sikres en lokal forankring af bestyrelsen. Bestyrelsen for KbhT udpeger formand og næstformand blandt medlemmerne.

I strukturen lå som udgangspunkt endvidere en beslutning om, at KbhT-direktøren skulle være repræsenteret i alle teatrenes bestyrelser. Denne beslutning blev dog ændret i oktober 2006 efter megen polemik og en erkendelse af risikoen for uhen-sigtsmæssig indblanding i teatrenes autonomi (samt efter en vurdering af de ar-bejds-mæssige byrder, der kunne være forbundet hermed).

I første periode blev teaterdirektørerne – af tidsmæssige og kontraktlige årsager – ansat, før teaterbestyrelserne blev etableret, og i praksis fungerede udnævnelse af teatrenes bestyrelsesformænd i dialog mellem KbhT's bestyrelse og den pågæl-dende direktør.

Kompetenceprofilen for teatrenes bestyrelse er identisk med den overordnede; det samme gælder øvrige bestemmelser omkring genbeskikkelse mv.

Ansættelse af teaterdirektørerne varetages af KbhT's bestyrelse. Af bekendtgø-relse 367 fremgår det, at det er: "bestyrelsen for Københavns Teater, der forestår ansættelsesproceduren og med udgangspunkt i teatrets kunstneriske profil træffer beslutning om ansættelse af den kunstneriske teaterdirektør eller -ledelse på det enkelte teater."

I en lovændring i 2007 udvides ansættelsesbeføjelsen med, at "Udpegning af tea-terdirektøren/-ledelsen for det enkelte teater sker efter drøftelse med teatrets be-styrelse"⁷. Denne paragraf suppleres dog med, at kulturministeren i særlige tilfælde kan meddele tilladelse til, at denne bestemmelse fraviges⁸.

Herudover gælder, at den enkelte teaterdirektør eller teaterledelse "ansættes på det enkelte teater og har således det enkelte teater som ansættelsesmyndighed". Teaterdirektørerne refererer således til egen bestyrelsesformand. De ansættes for en periode på 4 år med mulighed for forlængelse en gang, uden at stillingen slås op, for en periode på maks. 4 år. En teaterdirektør eller teaterledelse kan maksi-malt være ansat i 12 år. Direktørkontrakterne indeholder mulighed for performance-afhængige bonusaflynninger.

4.3 Opgaver og kompetencefordeling

KbhT-bestyrelsens hovedopgaver er hhv. tildeling og administration af det sam-lede statslige tilskud, beslutninger om teatres ind- og udtrædelse i KbhT-strukturen, udarbejdelse af strategiske udviklingsplaner for KbhT samt administration af billet-formidlingsordningen (jf. bekendtgørelsen). Opgaverne er efterfølgende uddybet og suppleret i strategiplanen.

⁷ Lov 519, pgf. 14 d, stk. 4, 23.05.07

⁸ Lov 519, pgf. 14 d, stk. 5, 23.05.07

Bestyrelsen fastlægger retningslinjerne for ledelsen af KbhT⁹. For så vidt angår arbejdsdeling mellem bestyrelse og direktør, henvises der i strategiplanen til Aktieselskabslovens bestemmelser¹⁰. Samarbejdet er præciseret i notatet fra juni 2007, hvor der især henvises til bestyrelsens strategiske funktioner og direktørens opgaver i forhold til den daglige drift.

Omkring de mere kunstfaglige vurderinger og beslutninger er der imidlertid ikke præciseret konkret kompetencefordeling mellem hhv. bestyrelse, direktion og det enkelte teater.

Direktøren i KbhT skal varetage den daglige ledelse og sammen med sit sekretariat sikre udførelsen af opgaverne, fastlagt i strategiplanen. Sekretariatet er bemanded med direktøren og yderligere fem årsværk, herunder kulturfaglig, juridisk, kommunikations- og markedsføringsmæssig og økonomisk kompetence.

Herudover er der etableret en ledelsesgruppe bestående af direktøren for KbhT og teaterdirektørerne for de tilsluttede teatre. Formålet med denne er at have et forum for kunstnerisk og forretningsmæssig udvikling og samarbejde. Gruppen mødes ca. en gang i måneden; den har ikke nogen formel kompetence.

Bestyrelserne for de enkelte teatre har ansvar for budget og sparring vedrørende repertoirevalg, idet teaterdirektøren har fuld kunstnerisk frihed.

Teatrenes bestyrelser udpeges af KbhT¹¹. KbhT går ind i forbindelse med ændringer i de lokale bestyrelser eller ved lederskift. Begge situationer har været aktuelle i forbindelse med Teater Camp X, og her melder samtlige involverede aktører, at de har været taget med på råd/følt sig godt behandlet af både KbhT og den lokale bestyrelse.

Direktøren for det enkelte teater er kunstnerisk leder og har ansvaret for de kunstneriske disponeringer samt for teatrets daglige drift og udvikling. Direktøren har endvidere det samlede ledelsesansvar på eget teater og samarbejder med KbhT's direktion i regi af en ledelsesgruppe.

Opgaver og kompetencedeling i strukturen virker således umiddelbart klar og konsistent. Vi vil imidlertid pege på følgende grundlæggende uhensigtsmæssigheder i strukturen:

- Der er ikke overensstemmelse mellem de lokale bestyrelses kompetence og ansvar;
- Der er ikke de fornødne metoder og klarhed om kompetencer i forhold til løbende målinger af kunstneriske og kvalitative resultatmål;
- Udpegning af bestyrelsesmedlemmer til KbhT's bestyrelse.

Vi diskuterer og konkluderer på temaerne i det sammenfattende analyseafsnit sidst i kapitlet.

⁹ Københavns Teater: Bestyrelsens arbejde, 22. juni 2007, Internt notat.

¹⁰ Lov 649, 15.06.06. Primært pgf. 54, stk. 2 og 3, hvoraf det fremgår, at direktøren skal varetage den daglige ledelse, jf. de retningslinjer, bestyrelsen har givet, og ikke tage dispositioner, der er usædvanlige eller af stor betydning. Samt at direktøren er ansvarlig for bogføring og evt. formueforvaltning, mens bestyrelsen er overordnet økonomisk ansvarlig.

¹¹ Lov 519, pgf. 23. 05. 2005

4.4 Styringsmekanismer og opfølgning

Overordnet kan man sige, at strukturen fungerer ved hjælp af mål- og resultatstyring og med resultataftalerne som bærende ramme.

Resultataftalerne blev udarbejdet i løbet af første halvår 2007 af KbhT og justeret i dialog med teatrene. De indeholder mål og rammer for både økonomisk og kunstnerisk performance, herunder specifikke repertoireprofiler, samt aftaler om udviklingsaktiviteter, afrapportering mv. Flere af teatrene har herudover selv udspecificerede mål om kunstnerisk kvalitet og kunstnerisk udvikling.

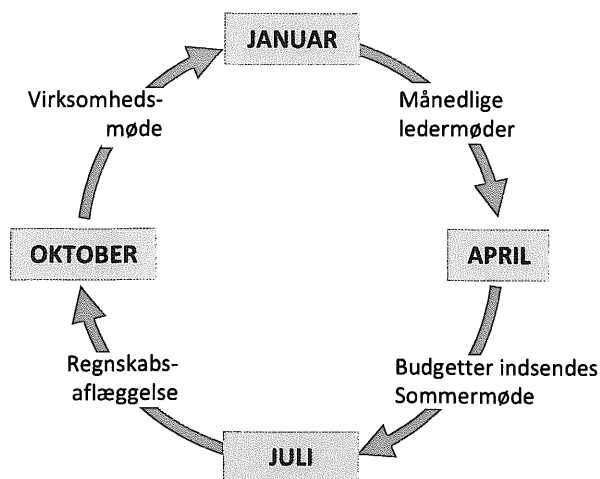
Motivationen for at indgå under paraplyorganisationen er det økonomiske tilskud, som teatrene opnår under forudsætning af, at de indgår i en række resultat- og performanceforpligtigelser. På den måde er de enkelte teatre bundet sammen i en overordnet strategi i KbhT, hvor de hver især bidrager med deres egen profil, kompetencer og økonomi. Endvidere forpligtes teatrene til at deltage i forskellige andre aktiviteter, som KbhT har formuleret i den overordnede strategi.

Generelt vil teatrene være motiveret til at levere overskud eller i det mindste et nulresultat. Tilskuddet fra KbhT kan bortfalde, hvis der er meget store afvigelser fra resultatindikatorerne og kravene, eller hvis teatrene misligholder deres forpligtigelser i øvrigt. KbhT kan opsige aftalen, hvis teatrene ikke bidrager til vækst i publikum og økonomisk resultat. Dårlige økonomiske resultater betyder i første omgang træk på de enkelte teatres egenkapital.

KbhT kan dog også, hvis det skønnes nødvendigt i bestyrelsen, gå ind med særlig støtte til nødlidende teatre. Der er indført et "solidarisk" overskudsdelingsprincip, hvor en mindre del af et eventuelt overskud afleveres til KbhT. KbhT kan anvende sådanne overskud i nødhjælpsøjemed over for andre teatre. Incitamentssystemet er yderligere forsynet med direktørkontrakter med mulighed for performanceafhængig bonusaflønnning.

Der er systematiske rapporteringskrav, som blandt andet gennemføres ved, at der oprettes et fælles økonomistyringsystem og en fælles revisor.

En væsentlig del af styringen består i den løbende dialog – omkring kontraktforhandlingerne, resultatopfølgning, virksomhedsmøder, ledersamtaler mv. Denne kommunikation er overordentlig vigtig for begge parter. De programsatte opfølgnings- og dialogaktiviteter kan illustreres i følgende årshjul:



Sammenfattende om styringsmekanismerne vurderer vi, at de som udgangspunkt virker hensigtsmæssige.

Resultataftalerne blev udarbejdet i løbet af første halvår 2007 af KbhT og justeret i dialog med teatrene. Der er varierende opfattelser af, hvordan den proces foregik. Hovedparten af de interviewede direktører og bestyrelsesformænd vurderer, at udarbejdelsen af resultataftalerne foregik "fint" eller "som sådan noget nu skal foregå". To direktører beskriver imidlertid processen som "utilfredsstillende" og "dårlig". Den ene havde den opfattelse, at medindflydelse og dialog forblev et postulat, samtidig med at fornøden viden om teaterdrift ikke var til stede.

Det er generelt vores opfattelse, at teatrene i stigende grad har taget aftalerne til sig, og at de er blevet anerkendt som et brugbart styringsredskab (de øvrige systemer og instrumenter vedrørende hhv. økonomistyring, fælles revision, markedsføring og personaleadministration mv. belyses i selvstændige kapitler).

Der peges dog på to overordnede problemstillinger i forhold til styringsmekanismerne, informationsstrømmene og KbhT's brug af disse.

Først og fremmest anfører en del af teaterdirektørerne, at det er vigtigt, at de fælles systemer og informationsdelingen bliver brugt til effektivisering og markedsudvikling snarere end til kontrol. Fælles økonomisystem og revision nævnes i den forbindelse.

Herudover vurderer flere, at systemerne generelt er bureaukratiske, og at rapportering mv. tager tid. "Tid, som går væk fra det egentlige – produktionen af teater". Som vi kan vurdere problemstillingen, er den fuldt forståelig set fra teatrenes side, og samtidig nødvendig i forhold til en generel professionalisering. Det er vel at mærke vigtigt, at den fornødne professionalisering virker og giver resultater i forhold til de fastlagte mål.

Umiddelbart virker det for os at se, som om det især er selve implementeringen af nye systemer og ikke den videre anvendelse og drift, der er tidsrøveren. Uagtet dette er det for os at se af stor betydning, at KbhT til stadighed arbejder med udgangspunkt i teatrenes virkelighed og behov.

De mere dialogprægede aktiviteter er primært de månedlige ledermøder og det årlige virksomhedsmøde. Hertil kommer daglig kommunikation og samarbejde.

Virksomhedsmøder har kun været afholdt en gang i efteråret 2008. Såvel teatrene som KbhT vurderer, at efterårets møder har været gode. En enkelt teaterdirektør anfører, at det er meget vigtigt at være klar på den ramme, man her sætter. Ved virksomhedsmøderne deltager repræsentanter for både leder-, bestyrelses- og medarbejderniveau, og for både KbhT og det enkelte teater, og det er afgørende at afgrænse/tilpasse emnerne herefter.

Vurderingerne af ledermøderne er blandede. Flere af de interviewede teaterdirektører vurderer, at der er for meget envejskommunikation. Fra KbhT's side kunne man ønske sig en større åbenhed i forhold til mere dybtgående at kunne diskutere fælles problemstillinger og udfordringer i forhold til at nå resultatmålene. Det virker for os at se som om, at begge parter har mulighed for forbedringer med henblik på at få udviklet ledergruppen og optimeret deres funktion.

Når det gælder den løbende kommunikation, er der tilsvarende forskellige vurderinger. Hovedparten af de interviewede fremhæver, at der "er sket en bevægelse i positiv retning" og "KbhT faktisk gør det rigtig godt". Disse vurderinger skal ses på baggrund af hele startfasen, hvor den overvejende opfattelse blandt teatrene, i miljøet og i pressen var, at KbhT var karakteriseret af lukkethed og magtfuldkommenhed. Den måde, hvorpå KbhT kom fra start, trækker lange spor efter sig, og det er en sej opgave at få vendt et sådant image. Det er imidlertid vores vurdering, at KbhT her er kommet et godt stykke vej i den rigtige retning.

Vi ser samtidig fortsat behov for, at KbhT er meget bevidst om kommunikationen især i forbindelse med decideret teaterfaglige spørgsmål. Videre er der også fortsat behov for, at KbhT er opmærksom på betydningen af dialog, herunder at man i højere grad ser teatrene som ressource, spørger dem til råds og aktivt anvender deres viden og erfaring.

4.5 Ressourcer og ressourceanvendelse

I det følgende ser vi på KbhT's økonomiske ressourcer og deres anvendelse på de poster, som især er væsentlige for denne evalueringens temaer. Indledningsvist præsenteres et overblik over KbhT's indtægter og udgifter:

1.000 kr.	Budget 2008/2009	Regnskab 2007/2008	Regnskab 2006/2007
Indtægter			
Driftstilskud Kunststyrelsen	104.400	102.650	100.686
Særpuljer	6.100	6.100	6.100
Lejeindtægt fra teatre	23.087	22.886	23.062
Tilbageførselsordningen	0	829	2.114
Andre indtægter	4.800	6.983	6.820
Indtægter i alt	138.387	139.448	138.782
Udgifter			
Produktions- og driftsstøtte til teatrene	94.700	95.415	91.760
Leje, vedligeholdelse og ombygning af teatrene	22.721	22.883	26.019
Markedsføring	4.478	4.617	0
Tværgående udvikling	649	526	748
Efteruddannelse	500	2.500	0
Fælles økonomisystem og revision	300	660	0
Sekretariat	8.234	7.520	7.132
Øvrige udgifter	5.272	2.775	16
Udgifter i alt	136.854	136.896	125.675
Resultat	1.533	2.551	13.107

Oversigten viser, at hovedparten af indtægterne kommer fra statslige kilder, herunder de særtalsskud på 6,1 mio. kr. årligt, som direkte er allokeret til Dansk Danseteater, børneteater på Teater Camp X og søgbare midler – i 2007/08 til Åben Scene.

Teatrene bidrager med leje af teaterbygningerne. Man ser også på indtægtssiden, at der i 2007/2008 er tilbageført i alt godt 800.000 kr. til KbhT i forbindelse med tilbageførselsordningen. Hovedparten kommer fra Østre Gasværk Teater. En hensigt med KbhT er, at teatrene over tid gerne skulle have flere penge at lave teater for, blandt andet gennem en bedre kapacitetsudnyttelse og gennem skabelse af økonomisk overskud på teatrene. En sådan indtægt budgetteres der imidlertid ikke med som udgangspunkt, og posten står til 0 kroner i budgetårene.

Der er heller ikke lagt op til besparelser i de fælles udgifter – besparelser som eventuelt kunne omkanaliseres til teatrene. Når KbhT er færdig med ét projekt, går man i gang med nye udviklingsopgaver.

Indtægterne er ifølge budgettet stort set stabile over årene. I denne oversigt indgår ikke billetformidlingstilskuddet til teatrene, som efter fradrag af administrationsomkostninger går til at nedbringe priserne på teaterbilletter.

Udgifterne i KbhT disponeres således, at hovedparten går til produktions- og driftsstøtte til teatrene, herunder huslejestøtte til det Det Ny Teater. Produktions- og driftsstøtten udgør i regnskabsåret 2007/08 70 % af det samlede budget, hvilket er lidt mere end i 2006/07. Der findes ikke oplysninger om fordelingen umiddelbart

forud for KbhT's etablering, men en evalueringsrapport¹² viser, at DST i 1995/96 reallokerede omkring 60 % af budgettet direkte til teatrene¹³.

I ressourceallokeringen i 2007/08 har der endvidere været afholdt etableringsudgifter i forbindelse med Teater Camp X på godt 5 mio. kr. En anden større udgiftspost er leje og vedligeholdelse af teaterbygninger. Denne post svarer samlet set nogenlunde til det, som teatrene betaler i husleje.

Den fælles markedsføring andrager i 2007/08 fast 6,6 mio. kr., men noget af denne udgift dækkes af midler hensat fra abonnementsordningen. Det kan nævnes, at der er anvendt 2,2 mio. kr. på Ta' i Teatret, og 1,3 mio. kr. på hjemmesiden. Magasinet 1. Række" har kostet 1,5 mio. kr. at udvikle, producere og distribuere (2 numre). Under markedsføringsbudgetlinjen er desuden også brugt midler til licenser til teatrenes egne hjemmesider, etablering og drift af fælles sms-service, hosting af teatrenes hjemmesider og KbhT's egen, KbhT's egen visuelle identitet samt mindre tilskud til teatrenes egne hjemmesider.

Økonomisystemet og revisionen er, som det fremgår af budget og regnskab, implementeret. Der er endvidere afsat penge til lederudvikling, uddannelse af mellemledere og medarbejdere mv. Ikke alt er forbrug, men der er hensat midler, som skal anvendes især til uddannelse af medarbejdere på teatrene.

Sekretariatet koster omkring 7,5 mio. kr. årligt, eller godt 5 % af det samlede budget. Der er tale om en relativ stigning i forhold til 1995/96, hvor den lå på omkring det halve målt i forhold til den samlede aktivitet¹⁴. Der er kommet både medarbejdere og opgaver til, herunder især udvikling, økonomi og ekstra indsatser i forhold til markedsføring. Det er KbhT's bestyrelse, der har beslutningskompetencen vedrørende fordelingerne mellem sekretariat og teaterdrift.

Under tværgående udvikling ligger udgifter til bestyrelseshonorarer for de lokale bestyrelser (i alt 266.000 kr. årligt), og til overenskomstkonsulent. De øvrige fælles udgifter udgør – set i forhold til den samlede økonomi – mindre poster, herunder ekstraordinære omkostninger til fusioner, og overførte udgifter.

4.6 Analyse og sammenfattende vurdering

Det er vores vurdering, at den grundlæggende organisatoriske konstruktion fungerer efter hensigten og de lovgivningsmæssige præmisser. Der er en indre sammenhæng, hvor styringsmekanismerne er afbalanceret med incitamenterne, og modkravene fra teatrenes side synes som udgangspunkt meget rimelige.

KbhT er i forhold til Kulturministeriet en selvstændig enhed med 'eget liv', mission, mål og budgetter, som bestyrelsen har det overordnede ansvar for. De enkelte teatre har ligeledes en drifts- og produktionsmæssig selvstændighed med egen bestyrelse og økonomi. De kan i princippet melde sig ud af KbhT, hvis de ønsker det, men det får vel at mærke store konsekvenser for deres økonomi.

¹² PLS Consult (1997): Kulturministeriet. DST-støtteordning, København.

¹³ Der skal dog her tages forbehold for direkte sammenligninger, idet der under DST indgik flere og andre teatre, ligesom opgavefordelingen var anderledes.

¹⁴ PLS Consult (1997): Kulturministeriet. DST-støtteordning, København

Som nævnt ovenfor er bestyrelsen øverste myndighed i KbhT og dennes afgørelser endelige. Vi har i indeværende periode kendskab til én sag, hvor denne suverænitet er blevet udfordret, nemlig i forbindelse med KbhT's opsigelse af huslejeaftalen med Det Ny Teater (januar 2006). Sagen starter ved, at KbhT's bestyrelse udbeder sig yderligere bagudrettede oplysninger om Det Ny Teaters regnskaber som forudsætning for aftaleindgåelse. Teatret mener ikke, at der kan pålægges teatret ændrede regnskabsprincipper med tilbagevirkende kraft, og de efterspurgte regnskabsoplysninger udleveres ikke. Det fører til, at KbhT opsiger lejeaftalen af Det Ny Teaters bygninger og deraf følgende, at aftalen om støtte af teaterdrift på Det Ny Teater bortfalder. Efter korrespondance mellem KbhT og Det Ny Teater om, hvorvidt KbhT har lovhjemmel til at kræve yderligere oplysninger om teatrets drift, retter Det Ny Teater henvendelse til Kulturministeriet, der indgår i drøftelser med teatret om mulighederne for en fremtidig aftale om tilskud fra KbhT til Det Ny Teater. Ministeriet trækker sagen hjem og må omstøde KbhT's afgørelse, idet ministeriet vurderer, at det kun er teatre med drifts- og produktionsstøtte, der er forpligtet til at udlevere regnskaber. Sagen giver ganske meget diskussion i pressen og i miljøerne. Efter ca. ½ år overdrager ministeriet igen opgaven med at indgå aftale med Det Ny Teater til KbhT, som herefter indgår rammeaftale med Det Ny Teater for perioden 1. juli 2007 til 30. juni 2011.

KbhT's forgænger DST var en politisk styret organisation med repræsentation fra amtsråd og kommunalpolitikere. KbhT's bestyrelse er anderledes sammensat, jf. ministeriets egne anbefalinger herom, og har fået en stærk repræsentation af personer med en ledelsesmæssig/økonomisk og faglig profil. Hensigten har været at tilføre kompetencer på disse områder og herved styrke en strategisk dimension i KbhT og de tilknyttede teatre og supplere den teatermæssige og kunstfaglige kapacitet. De enkelte teatres bestyrelser fik også et væsentligt indspark af repræsentanter fra erhvervsliv og organisationer uden for teaterverdenen sammen med kunstfaglige personer med stærke ledelseskompetencer.

De interviewede har delte meninger om organisationen. De lokale bestyrelsesformænd er generelt positive, mens teaterdirektørerne er mere forbeholdne. De oplever, at strukturen og beføjelserne i KbhT er uklare, og at bestyrelsessammensætningen generelt har en skævvridning med et uhensigtsmæssigt overtal af bestyrelsesmedlemmer, som er for managementfokuserede, snarere end med en viden, der matcher teatrenes og teaterverdenens behov. "Man kan ikke lede et teater som en pølsefabrik", lyder retorikken omkring den problemstilling.

Det er vores vurdering, at *en del af* den utilfredshed, der har været rejst omkring det organisatoriske fundament, beror på misforståelser og/eller startproblemer, som er ændret. Fx beskriver en teaterdirektør KbhT som "sin arbejdsgiver", hvilket jo formelt set er forkert. Videre har udgangspunktet med, at KbhT-direktøren skulle være repræsenteret i alle teatrenes bestyrelser, afstedkommet mange holdninger om, at denne ønsker at kontrollere. Realiteten var her, at det var KbhT's bestyrelse, der havde lagt denne beslutning ind over konstruktionen. Efter at have modtaget mange reaktioner, og efter at have vurderet arbejdspresset i en sådan ordning, blev beslutningen ændret (oktober 2006). Problemstillingen gav imidlertid meget debat, både blandt teatrene og i KbhT's bestyrelse. Vurderingen i dag fra samtlige adspurgte er, at snittet er langt mere rent uden direktørens deltagelse i de lokale bestyrelser.

Men *en anden del* af tilfredsheden beror på de tre nævnte uhensigtsmæssigheder i strukturen.

For det første er der for os at se en konkret organisatorisk problemstilling vedrørende teatrenes selvstændighed. Med de udvidede beføjelser til KbhT (i forhold til forgængerne DST) er den delegerede beslutningskompetence for teatrenes bestyrelser ikke i overensstemmelse med deres ansvar. Den enkelte bestyrelses primære opgave er at være sparringspartner for teaterdirektøren i forhold til de løbende driftsmæssige og kunstneriske dispositioner, men herudover har bestyrelsen formelt set et meget lille råderum, idet hovedparten af øvrige dispositioner enten skal godkendes eller besluttes af KbhT. Samtidig har bestyrelsen det overordnede organisatoriske og økonomiske ansvar for teatret.

Der er for os at se grund til at foretage en overordnet drøftelse af teaterbestyrelserne, deres status og råderum og deres formelle og reelle kompetence og ansvar. De gennemførte ændringer i lov og praksis vidner om, at teaterbestyrelsernes kompetence og ansvar ikke har været endelig gennemtænkt fra starten. Der er således en lovændring i 2007, hvor de lokale bestyrelser tildes høringsret i forbindelse med ansættelse af lokal teaterledelse, og der er en ændring af vedtagelsen om, at KbhT's direktør skulle deltage i samtlige teaterbestyrelser.

I forlængelse heraf efterspørger flere af de lokale bestyrelsesformænd en bedre intern information fra KbhT om væsentlige beslutninger og ændringer. De giver eksempler på, at de har læst/hørt om centrale beslutninger i pressen og ikke fra KbhT. Dette opleves som utilfredsstillende, og det understreger for os at se den beskrevne organisatoriske uoverensstemmelse.

For det andet er den kunstneriske autonomi og udmøntningen heraf ikke klar, eller i hvert fald levner den rum til fortolkning. Den kunstneriske ledelse ligger i henhold til teaterloven entydigt hos de enkelte teaterdirektører. Det er den enkelte teaterdirektør, som bestemmer repertoireet inden for rammerne af profilen, og denne som er ansvarlig for den kunstneriske profil og de kunstneriske resultater. Men da både KbhT og teatrene skal levere resultatmål også i forhold til kunstnerisk performance og udvikling, rummer strukturen en stor udfordring.

Beroende på en konkret sag vedrørende kunstnerisk kompetence og snitflader har teaterdirektørerne bedt om at få oplyst, hvordan KbhT fortolker og udmønter disse forhold. KbhT giver sin besvarelse i et kortfattet notat¹⁵. Heraf fremgår det, at KbhT "hverken kan eller vil godkende teaterdirektørernes kunstneriske valg", og at KbhT ikke blander sig i fremadrettede kunstneriske dispositioner, "men alene forholder sig retrospektivt til den kunstneriske produktion, der *har* fundet sted." Der lægges således et tidsperspektiv ind i forhold til de kompetencemæssige snitflader mellem KbhT og den enkelte teaterdirektør.

Kunstnerisk frihed og håndtering af armslængdeprincippet er et grundlæggende tema inden for teaterverdenen, og ikke mindst med en organisering som i KbhT vil det være nødvendigt (løbende) at diskutere snitflader og kvalitetsudviklingspraksis. Det altafgørende her er, at KbhT fremstår som en respektfuld organisation og med tilstrækkelig legitimitet i forhold til de tilsluttede teatre. Vi anbefaler, at man forholder sig åbent til problemstillingen og tager debatter om, hvordan man både som

¹⁵ Kunstneriske profiler, Internt notat, KbhT, d. 12. marts 2008

paraplyorganisation arbejder med kvalitetsudvikling og samtidig indrømmer teatrene en frihed til selv at bestemme (diskussion af temaet videreføres i næste kapitel).

Sådanne og andre styringsmæssige temaer kan med fordel sættes til debat i den fælles ledelsesgruppe. Der er imidlertid forskellige holdninger til denne og til, hvor meget der kan diskuteres i dette forum. Vi vurderer, at gruppen er vigtig og ser muligheder i at udvikle dens indhold og betydning yderligere. Det er imidlertid her afgørende, at dette sker på rette måde og med rette indhold.

For det tredje er der generelt utilfredshed med udpegningsprincipperne til KbhT's bestyrelse og det forhold, at kulturministeren formelt set enerådigt udpeger medlemmerne. Denne kritik har dog i et vist omfang baggrund i det faktiske forløb. Men samtidig stiller vi spørgsmål ved det hensigtsmæssige i, at ministeren alene besidder udpegningsretten. På den ene side kan man sige, at dette er fornuftigt, idet ansvaret er entydigt placeret. På den anden side kan man se til andre kunstneriske råd og fonde, hvor det typisk gælder, at miljøerne også udpeger til 'egne' bestyrelser. Vi foreslår, at man undersøger, hvordan kompetencen kan bredes ud – naturligvis fortsat i respekt for ministeriets principper for god ledelse. Vi kunne her pege på aktører fra teatermiljøet, Kunstrådet og/eller den fungerende ledergruppe i KbhT.

Gennem de seneste årtier er styringen af offentligt støttede kulturinstitutioner i stigende grad kommet i fokus. I dansk kulturpolitik har man langt hen ad vejen lagt sig op ad en "New Public Management"-agenda. Kodeordene her er decentralisering af ledelsesansvar, målstyring, fokus på outputs og resultater og dokumentation.

Endvidere ligger der i NPM-filosofien, at man skal professionalisere bestyrelser og ledelser og supplere faglige specialkompetencer med managementkompetencer samt sikre en ledelsesmæssig dynamik og rotation. Der sammensættes (primært økonomiske og markedsrettede) incitamentter til de enkelte organisatoriske enheder og eventuelt også til enkeltpersoner, som sigter på at styrke den målrettede performance. Supplerende med dette følges op med dialoger, kontraktmøder, evalueringssessioner mv.

Ser vi på ovenstående kendetegn, vurderer vi, at styringsmodellen for KbhT i høj grad afspejler teori og tankegang i New Public Management-modellen, og at dette falder i tråd med den øvrige statslige kulturforvaltning. I forlængelse af regeringens moderniseringsprogram (maj 2002) og ministeriernes efterfølgende effektiviseringsstrategier besluttede Kulturministeriet således at se hele det kulturministerielle område som en koncern.

Dette er gennemført på forskellig vis. Fx er ministeriets overordnede administrationscenter KUMADM overgået til at hedde Kulturministeriets Koncerncenter (pr. 1.1. 2009) med opgaver over for kulturinstitutionerne, der på mange måder ligner dem, KbhT skal løse over for teatrene, og med en vision, der lyder således: "Koncerncentrets nye vision er at løse opgaverne professionelt og innovativt ud fra kulturinstitutionernes behov".¹⁶

¹⁶ www.KUM.dk, Nyhedsarkivet, 26.11. 2008

Mange kunstnere og kunstinstitutioner opponerer af forskellige årsager mod denne New Public Management- og koncerntænkning. Meget af den kritik, som er fremkommet under interviewene, beror på generel utilfredshed med top-down tilgangsvinklen og et ubehag ved det, som man opfatter som spændetrøjer, der kan spærre for engagement og kunstnerisk udfoldelse. Mange synes, at managementorienteringen går for vidt med for meget rapportering, dokumentering og 'kontrol', og at markedsorientering leder til forfladigelser og leflen for publikum.

De anerkender dog klart et behov for en struktur for anvendelsen af offentlige midler til teater, men ønsker snarere en fladere model, hvor kreative processer i højere grad kan frisættes. I den sammenhæng kan man med fordel se til Cultural Governance teorien¹⁷ som en god (bedre) måde at arbejde med kulturforvaltning. Mange både danske og internationale kulturforskere fremhæver principperne bag denne teori.

I Kulturministeriets egen håndbog "Anbefalinger om god ledelse af større kulturprojekter"¹⁸ beskrives langt hen ad vejen de samme principper som dem i Cultural Governance modellen. Kodeordene for god Cultural Governance er netværksstyring, stærk kommunikation med de nære interessenter og målrettet samarbejde med eksterne relationer, samt fokus på åbenhed i ledelses- og bestyrelsesarbejde.

Efter vores vurdering er der ikke nødvendigvis tale om et enten eller. Vi mener imidlertid, at KbhT med fordel kunne supplere sin styring og kommunikation med flere af principperne fra og den tænkning, der ligger i Cultural Governance. Det er af stor betydning, at især dialog og kommunikation styrkes for at sikre en bedre informationsstrøm og for at imødegå mytedannelser. Det gælder for så vidt "begge veje", men det er vigtigt, at KbhT går i front og (i øget omfang) viser, at man vil dialogen.

Omkring ressourcer og ressourcestyring kan man konstatere en stor stabilitet i indtægter og udgifter hen over årene. Ud af den samlede økonomi omallokteres 70 % af midlerne til drifts- og produktionsstøtte, og dette billede ændrer sig ikke over strategiperioden. Der er således ikke lagt op til, at KbhT bidrager med at kanalisere stadig flere midler ud til egentlig teaterproduktion. Ekstra midler skal komme fra eventuelle overskud fra teatrene, hvilket der heller ikke som udgangspunkt er budgetteret med, men målsat efter.

I forhold til de fælles opgaver, KbhT løser, mener vi, at især initieringen af markedsføringen har været ganske kostbart. Budgettet hertil reduceres i de kommende år. Der har endnu ikke været gennemført noget effektmåling af indsatsen. Herudover er der en række væsentlige udviklingsopgaver, som tager plads i budgettet, og det er her vigtigt, at KbhT formår og er parat til at redegøre for ressourceforbrug til disse. Teatrene, som føler sig presset på økonomien, er opmærksomme på, at de gennem KbhT "får noget for pengene" (mere om den konkrete opgaveløsning følger i kapitel 7 og 8).

¹⁷ Jens Nielsen, CBS, Tourism and Culture management

¹⁸ Anbefalinger om god ledelse af større kulturprojekter, Kulturministeriet, juni 2006

5 VARIERET UDBUD, KUNSTNERISK UDVIKLING OG PERFORMANCE

5.1 Mål og midler

Den bærende vision for KbhT er "at udvikle varieret og vedkommende dansk scenekunst på internationalt niveau." Herunder skal KbhT medvirke til at "forny scenekunsten og opkvalificere centrale faglige kompetencer," fremgår det af strategiplanen.

Det væsentligste instrument i den forbindelse er resultataftalerne mellem KbhT og de enkelte teatre. Heri fremgår en præcisering af repertoireprofiler for de enkelte teatre og på den måde en konkretisering af den kunstneriske mangfoldighed og arbejdsdeling mellem teatrene. I kontrakterne fremgår det ligeledes på forskellig vis, i hvilket omfang og inden for hvilke rammer den kunstneriske udvikling og performance skal foregå.

Videre kan KbhT anvende mere strukturelle instrumenter i form af indlemmelser, ekskluderinger, oprettelser og fusioneringer af teatre. KbhT skal også medvirke til at sikre, at de tilsluttede teatre disponerer over de fornødne fysiske rammer, at teatermiljøet som helhed har mulighed for åben scenevirksomhed, og KbhT skal på den måde bidrage til at understøtte vækstlaget og hele fødekæden inden for scenekunsten.

5.2 Repertoireprofiler

I strategiplanen er formuleret, at "udarbejdelsen af profiler skal ske med respekt for teatrenes kunstneriske frihed og i en forventning om, at alle teatrene udvikler scenekunsten inden for de givne rammer." Profilerne har efterfølgende dannet udgangspunkt for ansættelse af teaterdirektørerne. Det fremgår således i de respektive direktørkontrakter.

Der er tale om en vigtig balancegang i arbejdet med profiler som instrument og i en organisering, hvor både KbhT og de enkelte teatre har kunstneriske mål og kompetencer. Ifølge teaterloven¹⁹ er KbhT's vision (bl.a.) at medvirke til sikringen af "... et alsidigt og kvalitetspræget repertoire...". Med henblik på udmøntning heraf har man netop valgt repertoireprofilerne.

Samtidig har den enkelte teaterdirektør ifølge teaterloven uindskrænket kunstnerisk frihed i forhold til de konkrete kunstneriske valg af repertoire og medvirkende.

Disse to bestemmelser kan tolkes som modstridende, og der har ved flere lejligheder været stillet spørgsmålstejn ved dem og deres praktiske betydning. Dette er søgt præciseret i det tidligere omtalte notat om kunstneriske profiler. Det vender vi tilbage til senere i afsnittet.

I nedenstående skema er angivet de vigtigste aftaleingredienser i forhold til kunstnerisk bredde, udvikling og performance.

¹⁹ Lov 519 af 23. 05. 2005, paragraf 15

	Profil i henhold til resultataftalerne	Kunstneriske udviklingsforpligtigelser i henhold til resultataftalerne
1. Betty Nansen	Eksperimenterende teater specielt med henblik på: <ul style="list-style-type: none"> • Klassikere læst på nye måder samt nyskrevet dramatik på hovedscenen • Nye fortælleformer og kunstneriske alliancer på biscenen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye fortælleformer • Unge indvandrere • Uortodokse iscenesættelser • Samarbejde med andre kunstarter
2. Teater Camp X	Nyskabende teater med særlig henblik på: <ul style="list-style-type: none"> • Ny dansk og udenlandsk scenekunst og børneteater • Udfordring af teaterbegrebet 	<ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde med kunstnerisk kurator • Inddragelse af nye faggrupper i ideudvikling og projektrealisering • Arbejde med forskning, workshops mv. • International orientering • Dialog med publikum • Teater for børn og unge
3. Folketeatret.dk	Det store teater med særlig henblik på: <ul style="list-style-type: none"> • Store, slagkraftige forestillinger samt danske og internationale gæstespil på store scene • Mindre forestillinger på Hippodromen • Moderne dans på begge scener 	Ikke specificeret
4. Østre Gasværk Teater	Det visuelle teater med særlig henblik på: <ul style="list-style-type: none"> • S sammensatte kunstarter og total-teater • Musikteater • Udlejning til koncerter og konferencer • Åben scenevirksomhed 	<ul style="list-style-type: none"> • Cross-over • Internationale gæsteforestillinger • Det spektakulære • Samarbejde med andre teatre og kunstarter
5. Nørrebro Teater	Moderne morskabsteater med særlig henblik på: <ul style="list-style-type: none"> • Stand-up som ny teaterform • Udvikling af nye musikforestillinger 	<ul style="list-style-type: none"> • Nye produktionsformer, testaftener mv. • Åben-scene-arrangementer • Internationale udsyn og samarbejde • Grundfæste nye, selvopfundne teaterbegreber hos publikum
6. Det Ny Teater	Det kommercielle teater med særlig henblik på musicals	Ikke specificeret
7. Dansk Danseteater	Ingen aftale om særlig profil	Ikke specificeret

Som det fremgår af skemaet, er der i udgangspunktet stor variation i det samlede udbud og tilsvarende en god spredning af planerne for den kunstneriske udvikling. Vi vurderer, at profilerne som udgangspunkt tjener et formål, og at de øvrige beskrevne udviklingsambitioner, som de er beskrevet, samlet set dækker en bred portefølje. Man kan sige, at KbHT-teatrene i profilen ligger i feltet mellem nationalscenens og de små storbyteatres/egnsteatrenes profiler.

I hvilket omfang de enkelte teatre i praktisk lever op til deres kunstneriske profiler og kunstneriske udvikling og performance, ligger ikke inden for evalueringen at vurdere. Det gør til gengæld vurderingen af profiler som styringsredskab, og baseret på interviews med både KbHT og teatrene fremstår følgende synspunkter vedrørende dét at operere med profiler som redskab.

Profiler har også tidligere været et instrument under DST og er således kendt af aktørerne. Teaterdirektørerne anerkender strategiens profiler – med en variation i vurderingen fra: 'de er for så vidt ganske hensigtsmæssige, over 'vi har valgt at leve med dem', til 'profilerne er så brede, så du kan gøre, hvad du vil alligevel'. Teatrene har selv bidraget med inputs til beskrivelser af de kunstneriske udviklingsaktiviteter. KbhT vurderer, at profilerne er et godt planlægningsredskab, og at de i det store hele fungerer efter hensigten.

Vi registrerer her en udvikling i holdninger, idet både flere teaterdirektører og folk i miljøerne generelt var mere negative og problematiserende overfor profiler og udviklingskrav for 1-1½ år siden. Det berettes der om både i interviewene og i øvrige kilder.

Tilbage står endvidere spørgsmålet om, hvordan der skal følges op på resultataftaler og profiler, hvordan de kunstneriske og kvalitative mål skal evalueres. Samt hvordan der evt. skal sanktioneres undervejs, hvis der er overtrædelser i forbindelse med snitflader mellem to eller flere teatre (fx omkring stand-up genren, som eksplicit ligger i Nørrebro Teaters aftale, og som Østre Gasværk Teater i denne sæson har skabt resultater på).

I det tidligere omtalte notat vedrørende Kunstneriske profiler²⁰ nævnes ikke noget specifikt om sanktioner undervejs som fx i sagen om stand-up profilerne. Det erkendes, at der er store vanskeligheder forbundet med de kvalitative vurderinger, og der henvises til teatrenes selvevalueringer (som udarbejdes efter 3. år) samt til de årlige virksomhedsmøder.

Med hensyn til de mere langsigtede målinger og konsekvenser (i forhold til næste aftaleperiode) anføres det i notatet, at det enkelte teater ved 3. års virksomhedsmøde skal fremlægge en samlet rapportering om resultater i hele aftaleperioden (selvevaluering), således som man også forpligter sig til i resultataftalerne. Der er tale om en selvevaluering af teatrene, som sammen med de kvantitative målinger bruges til at tilvejebringe en samlet status, omfattende både de kunstneriske resultater, overensstemmelse mellem repertoire og profil, samarbejdet med de øvrige aktører, produktivitet, belægning og økonomiske resultater. På baggrund heraf tager KbhT – i dialog med teatrets bestyrelse – stilling til, om teaterdirektørens ansættelsesperiode skal forlænges samt til eventuelle ændringer for teatret af strategisk karakter.

Vi vender tilbage til diskussionen om måling, opfølgning og sanktioner i den sammenfattende analyse sidst i kapitlet.

5.3 Strukturelle instrumenter

Arbejdet med at skabe et grundlag for strategien demonstrerede, at det var nødvendigt at sætte ind med strukturelle instrumenter for at få aktiviteten på teatrene op og for at opnå stordriftsfordele.

KbhT har gennemført eller været anledning til større strukturændringer i strategiperioden. Gladsaxe Teaters økonomi blev saneret og lukket i KbhT-regi, og det overgik til egnsteaterstatus. Folketeatret og Det Danske Teater blev fusioneret, og Tea-

²⁰ Kunstneriske profiler, Notat, KbhT, d. 12. marts 2008

ter Camp X etableret og fastholdt på trods af stor turbulens, og der er sikret en fortsat åben-scene kapacitet. Det må siges at være en meget konkret målopfyldelse, idet der i KbhT er taget konkret stilling til vigtige sider af strukturen. Resultatet er, at KbhT omfatter færre teatre end tidligere, men samme antal scener. Man har med en fusion også fået en større enhed i folketeatret.dk, hvor synergier mellem stationært og turnerende teater kan udnyttes.

Det skal dog nævnes, at holdningerne til disse strukturændringer i nogen grad er delte, og at der stadig høres kritik af disse dispositioner. Ikke mindst er der reaktioner på den form, hvori ændringerne gennemføres. Sådanne handlinger giver næring til usikkerhed i miljøerne, og historier som 'flere teaterlukninger' har verseret og gør det i et vist omfang stadig.

Reaktionerne og usikkerheden er for os at se meget forståeligt, set i lyset af processer og hændelser i de første to år og i forhold til et følsomt scenekunstmiljø, hvor scenekapaciteten i sig selv er en vigtig faktor. Netop derfor ser vi et markant behov for, at KbhT er meget åben og eksplicit om sine overvejelser, planer og beslutninger.

I de kommende to år og i perioden frem til evalueringen af aftaler og resultater i første aftaleperiode vil teatrenes usikkerhed og behov for åbenhed fra KbhT ifølge vores generelle erfaring forøges eksponentielt.

KbhT's beslutning om at placere den væsentligste indsats vedrørende eksperimentel scenekunst ensidigt på ét, nyetableret teater, Teater Camp X, var markant og modig – nogen mener overmodig. For det første skulle teatret og dets profil og goodwill 'opfindes og startes op fra bunden' – hvilket i sig selv kan være friggørende i forhold til at eksperimentere, men også krævende. For det andet skulle teatret bygges op af en ny direktør. Og for det tredje skulle teatret realiseres i gamle teaterbygninger og med den eksisterende organisation og medarbejderstab. Hertil kom teatrets egen meget ambitiøse strategi for kunstnerisk og formidlingsmæssig udvikling. Til gengæld havde teatret stort albuerum i forhold til de økonomiske og publikums-mæssige mål. Planen var, at publikums interesse skulle vækkes, og at fundamentet så skulle udvikle sig over tid.

Både den markante satsning og udmøntningen heraf har fra starten af strategiperioden givet mange diskussioner i miljøerne og gør det fortsat. Teatrets underperformance i forhold til de i forvejen generøse rammer i første sæson og den efterfølgende udskiftning af ledelsen efter 1½ år har selvsagt skærpet diskussionerne. Spørgsmål om inhabilitet og dobbeltroller i forbindelse med leder-/bestyrelsesnavne har indgået i debatten i de seneste måneder. Pr. 1.1. 2009 starter Teater Camp X på ny, med en ny ledelse og med henblik på at flytte til nye fysiske rammer gældende fra sæson 2009/10.

Vi har ikke mulighed for at vurdere, hvorvidt det er beslutningen om at satse, eller om det er udmøntningen af beslutningen, der i første omgang er fejlslagen. Men vi ser et stort behov for, at planerne for Teater Camp X følges tæt, og at der sættes kraftigt ind på at få teatret og dets omdømme i en konstruktiv gænge. Herunder bør KbhT i samråd med Teater Camp X' ledelse fastlægge delmål og milepæle for udviklingen, så begge parter kender forventninger, terminer og konsekvenser.

Overordnet er det vores vurdering, at denne satsning på ét eksperimentelt teater kan ses som noget af et signal til de øvrige teatre i ordningen. De fleste giver udtryk for, at de gerne vil have et rum for at eksperimentere og risikere noget kunstnerisk med (nogle af) deres forestillinger, men at hele denne forpligtigelse og mulighed nu er lagt i én kurv. Den negative udlægning er så, at 'vi andre skal lave godt teater, nytænke, eksperimentere og levere høje publikumstal, så ét andet teater kan eksperimentere frit og øjensynligt uden konsekvenser', som det udtrykkes fra en af teaterdirektørerne.

Der er dog ifølge KbhT ikke taget midler fra de øvrige teatre til Teater Camp X, idet midlerne kommer fra andre budgetlinjer, især budgettet til bygningsmæssige foranstaltninger. Underskudsdekningen har ikke været bragt i anvendelse. Den ekstra støtte, som er ydet Teater Camp X i etableringsfasen, hidrører fra andre konti, herunder især konto til byggeaktiviteter.

Der er delte meninger om, hvorvidt teatrene som konsekvens har satset mere på det sikre, end de ellers ville have gjort. Selv mener teatrenes ledelser og bestyrelser, at de har mod til at gå ud over de sikre forestillingskategorier, og at de gør det. Kritikken kommer udefra, hvor der peges på, at en del forestillinger benytter kendte oplæg eller lægger sig op ad populære TV-serier, udnytter kendiseffekter, og at det er lidt småt med ny (dansk) dramatik. Man må også vurdere, at målene omkring internationalisering og tværfæstetiske aktiviteter ikke i særlig høj grad er foldet ud endnu.

Men generelt efterspørger en del af teaterdirektørerne incitamenter til eksperimenterende aktivitet og mere systematiserede sikkerhedsmekanismer i forbindelse med fejlsatsninger på enkeltforestillinger eller -projekter. Der er i den forbindelse overvejende stemning for et system med økonomisk sikkerhedsnet i en solidarisk konstruktion, som kan træde i kraft, *når* et negativt resultat viser sig. Alternativt nævnes puljer, der skal søges *forud for* et eksperiment eller en satsning. En sådan model har dog også negative konsekvenser, idet den typisk fremmer projektmageri, og at der skal bruges kostbar tid på at udforme projektansøgninger.

Endelig er det for os at se vigtigt, at KbhT formår at fastholde fokus også på de frie scenekunstmiljøer, på vækstlaget og i det hele taget på mulighederne for åben scenevirksomhed. I den aktuelle sag med Teater Camp X virker det som om, det er lykkedes at lande denne strukturdiskussion konstruktivt.

5.4 Analyse og sammenfattende vurdering

Set overordnet virker resultataftaler og profiler som et velegnet kunstnerisk styringsinstrument, og de synes at fungere som en hensigtsmæssig basis for de ønskede resultater vedrørende et varieret teaterudbud og kunstnerisk udvikling. Det er vores anbefaling, at disse instrumenter skal have lov til at udvikle sig og finde et leje med stabil drift.

Der er et bredt ønske om, at der fortsat er plads til det eksperimenterende teater integreret i alle teatrenes repertoire i et eller andet omfang. Som det er nu, fremstår Teater Camp X som en dyr og risikabel satsning. KbhT har ageret efter reglerne, men set i bakspejlet havde et teater med den profil haft brug for en langt tættere opfølgning af KbhT og/eller af teaterfaglig ekspertise. Ifølge KbhT har man her

kendt til de økonomiske forhold i længere tid, men ikke haft mulighed for at skride ind, idet man så ville have sanktioneret mod teatrets kunstneriske disponeringer.

Der er generelt ønske om solidarisk ordning gennem overskudsdelingen, som den fungerer i øjeblikket. Ordningen i den nuværende struktur under KbhT er klart mere motiverende end de tidligere ordninger under DST, og den virker efter hensigten. Der mangler dog muligvis det sidste lille incitament til at gå ind i mere risikobetonede enkeltforestillinger, og her er det, at forslaget om en pulje det til eksperimentelle fremsættes.

KbhT har begrænset mulighed for at agere i forhold til den kunstfaglige beslutningskompetence på teatrene, så længe resultataftalerne er i operation. Det er på den ene side et hensigtsmæssigt snit, som nøje understøtter intentionerne omkring armslængdeprincippet. Men på den anden side kan denne ikke-indblanding ses som en risikabel konstruktion for teatrene, idet de først sent i deres aftaleperiode vurderes med ultimative konsekvenser. Vi ser derfor et behov for at arbejde systematisk med gensidig løbende åbenhed og dialog, så der kan forventningsafstemmes og justeres undervejs – ikke mindst til gavn for teatrene og deres ledelsesressourcer.

Vi anbefaler, at man i første omgang åbent diskuterer evalueringstemaet – på ledermøderne, på de enkelte teatre og på tværs af disse fora. Diskussionen skal pege på nye former og metoder for kvalitative (lærende) evalueringer. Disse kan både være eksterne evalueringsmetoder eller selvevalueringer, som teatrene kan anvende løbende.

Kommunikationen omkring kontrakter og opfølgningen og konsekvenser kan med fordel skærpes i stor åbenhed. Fra nu af og – i stadig stigende vækst – til år 3 i aftaleperioden vil teatrene og ikke mindst de enkelte teaterdirektører have meget fokus på, hvad der foregår, hvordan de bliver målt, og hvordan konkurrencelandskabet udvikler sig.

Men lovændringen i 2007 er teatrenes bestyrelser taget med i dialogen om ansættelse, forlængelse, opsigelse af teaterdirektører. Men der har ikke været nogen dialog med bestyrelserne herom, og hvordan det i praksis skal fungere. Det vurderer vi, man burde gøre snarest. Ifølge flere bestyrelsesformænd begynder de enkelte teatre allerede nu at overveje netop den situation og gisne om mulige udfald; det fastansatte personale spørger til procedurer og beslutninger, og de lokale bestyrelser kan rent faktisk ikke sige noget.

6 TEATRENES ØKONOMISKE PERFORMANCE

6.1 Mål og midler

Der ligger i konstruktionen omkring KbhT en ambition om at få mere teater for de offentlige støttekrone. Det er givet som et overordnet mål for KbhT, der skal medvirke til at skabe stordriftsfordele og effektiviseringsgevinster, og det er udmøntet i økonomiske performancemål for teatrene, som skal få flere publikummer i huset og flere penge i kassen.

KbhT's medvirken til at nå dette mål belyses i kapitlerne 7 (om øget publikumsunderlag og markedsføring) og 8 (om fælles økonomistyringssystem). De enkelte teatres medvirken til at nå de kvantitative performancemål belyses herunder.

6.2 Performance for sæson 2007/2008

Teatrenes resultataftaler rummer relativt detaljerede betingelser og krav, som er udmøntet i aktivitetsniveau og økonomi med specifikationer i antal produktioner, forestillinger, værdibelægning og indtægter.

På tidspunktet for evalueringen har KbhT ydet tilskud til teatrene i én fuld sæson, nemlig 2007/2008. Der er oplysninger for fem teatre. Det Ny Teater og Dansk Dansteater har ikke performancemål med KbhT.

Tabellen nedenfor viser de enkelte teatres performance på de punkter, som der især måles på i henhold til resultataftalen.

	Betty Nansen	Teater Camp X	Folketeatret.dk	Nørrebro Teater	Østre Gasværk Teater	I alt
Tilskud (mio. kr.)	15,7	24,6	21,1 (+ 23,3)	13,8	16,0	
Produktioner						
- Krav	5	6	5	3	3	22
- Realiseret	6	4	6	3	3	22
Forestillinger						
- Krav	180	175	200	160	125	840
- Realiseret	204	128	215	147	139	833
Værdibelægning ²¹						
- Krav	50	Ej fastsat	Ej fastsat	55	45	
- Realiseret	49	17,8	Ej oplyst	62,6	62	
Solgte billetter						
- Krav	61.500	21.000	50.000	50.000	70.000	252.500
- Realiseret	48.470	6.759	75.308	68.668	73.204	272.409
Resultat 07/08	-3.475.903	-1.806.918	-240.136	677.122	4.086.981	-758.854
Egenkapital primo	4.823.048	2.107.083	4.082.254	9.395.313	6.910.255	27.317.953
Egenkapital ultimo	1.347.145	300.165	3.842.118	9.997.011	10.225.440	25.740.637
Budgetteret resultat for 2008/2009	84.480	442.384	Ikke oplyst	-1.775.000	986.095	

²¹ $(\text{Billetindtægt} - \text{Billetttilskud}) \times 100$

Billetindtægt v. fuldt hus x antal opførelser, ekskl. generalprøver og forpremierer

Man ser af oversigten, at nogle teatre ikke har nået målsætningerne, mens andre har overperformeret og herigennem har kunnet konsolidere deres grundlag. Det er især Østre Gasværk Teater, som er kommet ud med gode økonomiske resultater, men også Nørrebro realiserer positivt. Teater Camp X har trods særdeles lempelige økonomiske krav ikke kunnet leve op til målene i resultataftalen. Teater Camp X kan i det hele taget ikke meningsfuldt inddrages i en tværgående sammenligning.

Betty Nansen kommer også ud med underskud på trods af en god værdibelægning. To af teatrene har flere produktioner, end der blev stillet krav om. To andre har produceret det antal, som de har forpligtet sig til. Man kan bemærke, at flere produktioner end forventet ikke nødvendigvis bidrager til bedre økonomiske resultater.

Værdibelægningerne er et samlet performancemål, som også har været anvendt tidligere. Her er kravet om værdibelægningen sat til i størrelsesordenen omkring 50, hvilket næppe kan siges at være ambitiøst. Evalueringen af DST²² i 1997 viste med tal fra en længere årrække, at de fleste af teatrene i ordningen i hovedparten af årene kom ud med en værdibelægning, som lå væsentligt over dette niveau. Man kan således sige, at KbHT i resultataftalerne tilsyneladende ikke har sat overliggeren specielt højt, men alligevel har teatrene haft nogle vanskeligheder med at møde kravene.

I interviewene er teaterdirektørerne selv meget reflekterede om de økonomiske mål og resultater. Her nævnes, at det ikke altid er muligt at foretage gode skøn omkring forestillingernes popularitet og dermed de økonomiske resultater, og at det derfor er væsentligt med flerårige aftaler, hvor dårlige år kan opvejes af mere lukrative.

Teatrene ønsker at leve op til kravene, og der er en stolthed forbundet med indtjeningsdygtige forestillinger. Men det er også af stor betydning for direktørerne at kunne have "plads" til at lave skæverter, blandt andet som led i udviklingen af teaterkunsten og afprøvning af nye formidlingsformer og kommunikation med publikum. I det lys er den performanceløn, som ligger i direktørkontrakterne, måske også mindre virksomhedsfulde, end man vil se i andre virksomhedstyper. En af direktørerne finder, at man med performancelønnen alt for ukritisk har kopieret nogle strømninger i den private sektor.

Samlet bidrager de fem teatre med i underkanten af produktioner, forestillinger og økonomiske resultater set i forhold til det målsatte, hvilket betyder, at der må tæres på de fem teatres samlede egenkapitalen i sæson 2007/2008.

6.3 Sammenfattende vurdering

De økonomiske og kvantitative mål, præciseret i resultataftalerne, har været moderate i forhold til tidligere krav og resultater. Men teatrene har i den første hele sæson samlet set ikke formået at leve op til dem. Gennemsnittet dækker over især ét større udsving, nemlig Teater Camp X, som er kommet ud med et stort underskud. Østre Gasværk Teater derimod har leveret et meget godt resultat.

De samlede resultater er efter vores vurdering rimelige set i lyset af, at der er tale om en ny konstruktion og de mange tidligere nævnte startvanskeligheder. De bud-

²² PLS Consult (1997) DST-støtteordning. Kulturministeriet.

gettede indtægter for 2008/2009 er generelt mere optimistisk, og baseret på de samlede data ser prognosen for det kommende år godt ud.

Men der er samtidig god grund til at følge den økonomiske performance tæt og have en løbende dialog om resultaterne, da måltallene som nævnt er lave, og der dermed ikke er plads til store negative udsving i den samlede økonomi. Det nye fælles økonomistyringssystem bør give en række fordele i den forbindelse.

7 ØGET PUBLIKUMSUNDERLAG – NYE OG FLERE I TEATRET

7.1 Mål og midler

Det andet af tre bærende visionselementer for KbhT er at øge publikumsunderlaget markant – 25 % flere publikummer i 2010/11– og styrke mangfoldigheden i henseende til både eksisterende og nye målgrupper.

Det skal blandt andet ske ved:

- at styrke markedsføringen generelt og etablere et brand omkring teatrene i KbhT
- at etablere et nyt billetformidlingssystem, der gør det lettere at booke og købe billetter
- at åbne teaterbygningerne fysisk for eksterne arrangementer og for samarbejde med andre kultur- og fritidstilbud.

KbhT fik i 2005 gennemført en publikumsundersøgelse²³, som konkretiserede den situation og de udfordringer, teatrene står over for på publikumsfronten. Af den fremgår følgende:

Teatrenes primære publikum kan karakteriseres ved at være veluddannede; kvinder; over 50 år; bosat i hovedstadsområdet. Unge under 30 år og især mænd fravælger oftest teatret. De primære alternativer til teatret er biografier, koncerter, museer og kunstudstillinger.

Markedsføringen sker gennem kanaler, der i overvejende grad appellerer til det eksisterende publikum. Det er teaterstykket, skuespillerne og/eller anbefalinger, der afgør om man vælger at gå i teatret. Mellem 30 og 40 % søger information om forestillinger og køber billetter via internettet. Teatret fravælges ofte på grund af manglende tid og interesse, og det opfattes som besværligt at gå i teatret. Der er et stort ønske om mere, bedre, anderledes kommunikation, især fra de unge.

7.2 Konkrete resultater

Flere publikummer

De fem tilsluttede teatre skulle samlet set sælge 252.000 billetter i 2007/08 i henhold til de mål, som er anført i årsrapporten.

De har solgt 273.000 billetter i sæson 2007/2008, hvilket er 8 % flere end målsat. Man kan således som udgangspunkt sige, at man i KbhT's første ordinære driftsår har nået egne publikumsmål. Det faktiske tilskuertal er større og ligger samlet på omkring 300.000, hvilket skyldes, at der udleveres en del fribilletter, ca. 30.000 årligt.

Teater Camp X solgte væsentligt færre billetter end målsat, nemlig 6.760 solgte billetter mod 21.000 som resultatmål, dvs. i alt 32 % målopfyldelse. Betty Nansen solgte ligeledes færre billetter end målsat, nemlig 48.470 mod 61.500, dvs. ca. 80

²³ Publikumsundersøgelse, Norstat, februar 2006

% målopfyldelse. De øvrige teatre solgte alle flere billetter end fastlagt som resultatmål, dvs. 100 % eller mere målopfyldelse.

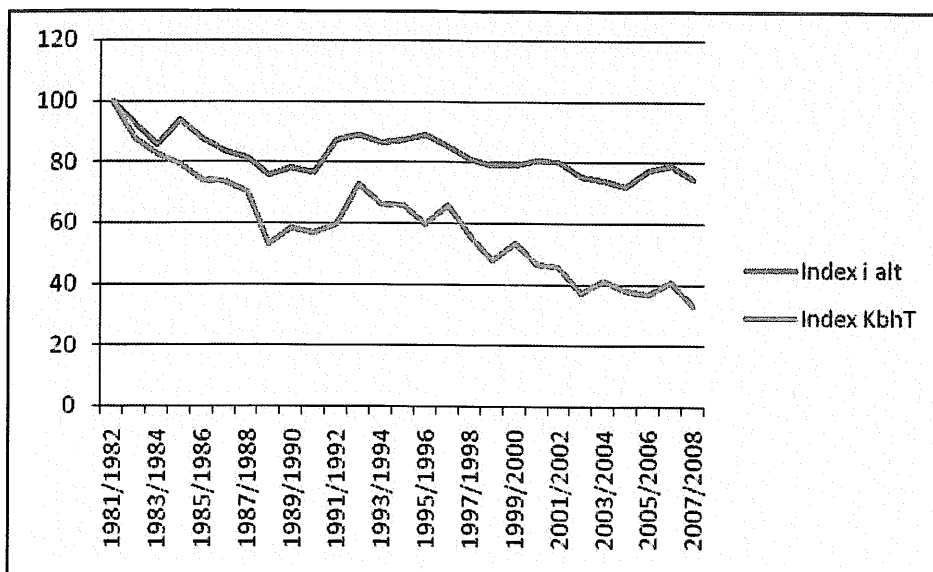
Der har været stabilitet på Østre Gasværk Teater og Nørrebro Teater, og folketeater.dk har fået en publikumsmæssig vækst efter fusionen. Flere af teatrenes ledelser og de eksterne interviewpersoner peger på, at teatrene opererer på et vanskeligt marked. Det viser publikumsundersøgelsen fra 2005 også. Der er mange konkurrerende oplevelses- og fritidstilbud, og folk er ikke længere loyale over for "deres" teater.

Dette understreger i høj grad betydningen af, at følingen med markedet og publikummet – både på det enkelte teater og mere overordnet – er af største betydning, og at kommunikationsformerne på dette område måske bør revideres og moderniseres. Der savnes generelt løbende, detaljerede undersøgelser af det samlede teatermarked, herunder også af andre scener og scenekunsttilbud. Det er for nuværende uvist, hvorvidt teatrene under KbhT har en "fair" markedsandel i forhold til deres repertoire og profil.

Den officielle kulturstatistik tegner et billede af et meget presset marked, som har været for nedadgående gennem en årrække. Der sælges stadigt færre teaterbilletter i de statsstøttede teatre, og på landsplan er søgningen til disse i 2007/08 faldet til 75 % af 1981-niveauet, og for KbhT til en tredjedel af niveauet i 1981/82.

KbhT's markedsandel i 2007/08 er på 13 % mod en markedsandel i 1981-82 på over 30 %. Det skal dog bemærkes, at antallet af tilsluttede teatre også har været for nedadgående i samme periode.

Udviklingen i antal tilskuere i statsstøttede teatre, hele landet og teatre tilknyttet KbhT (og tidligere organisationer), 1981-2008.



Kilde: Danmarks Statistik: Statistikbanken

Ses imidlertid på Det Kongelige Teater satte man her publikumsrekord i sæsonen 2007-08 med en stigning på 11 % og i alt 530.000 tilskuere. Det er dog især det nye Skuespilhus, som medvirker til rekorden, og nyhedens værdi må anses for at være væsentlig i den forbindelse²⁴.

Ser man tilsvarende på tilskuertal hos de ikke-statsstøttede teatre, ser billedet ligeledes positivt ud. Her er der over de seneste fem år (2002/03 – 2007/08) registreret en udvikling fra ca. 600.000 til ca. 900.000 tilskuere.²⁵ Tallene skal tages med et stort forbehold, idet antallet af ikke-støttede teatre varierer, og idet disse ikke har pligt til at indberette tal til DS.

De tre landsdelsscener kan samlet notere sig en mindre tilbagegang i de seneste fem år, mens egnteatrene og de små storbyteatre gennemsnitligt holder niveau i samme periode.

KbhT's publikumsmæssige målopfyldelse skal altså ses i det samlede scenekunsthelt. Der synes ikke at være belæg for at tale om et samlet set vigende marked, men snarere stigende krav fra markedet og en omfordeling af teaterinteressen. Endelig skal man huske, at målopfyldelsen er et gennemsnit for de fem, hvor flere af teatrene har nået sine mål eller mere end det, mens især Teater Camp X har trukket i den anden retning.

Nye publikumsgrupper

Hverken KbhT eller de enkelte teatre har fulgt systematisk op på, om det lykkes at appellere til nye publikumsgrupper. Interviewene viser, at der er en opmærksomhed herpå, og især Nørrebro Teater og Østre Gasværk Teater finder, at det i den forløbne sæson faktisk er lykkedes at få de yngre aldersgrupper inden for dørene.

Nørrebro Teater har taget nye former for kommunikation, bl.a. via sociale medier, i brug for at opnå dette, og en ombygning skal også bidrage til at give stedet et yngre look. Teater Camp X har tilsyneladende også i et vist omfang kunnet nå et nysgerrigt, yngre publikum alene ved at fremstå i offentligheden som meget anderledes. Man må vurdere, at disse tendenser er et skridt på vejen, men der er efter vores vurdering tale om små skridt, som på ingen måde kan stå alene. De bør bakkes op i den fælles indsats og videreudvikling af markedsføringsstrategien.

I interviewene fremgår det, at markedsføring ikke er det eneste virkemiddel; selve forestillingernes karakter og det generelle image på teatrene er bærende elementer for at udvide bredden.

I resultataftalen fremhæver Østre Gasværk Teater, at teatret ønsker at arbejde med at udvikle kommunikationsformer i forhold til "familieteater", hvor unge går med deres forældre eller bedsteforældre. På en meget beskeden stikprøvebasis har teatret eksempler på, at dette lykkes. Også de øvrige teatre finder, at man skal arbejde med dels at læse markedet og publikum bedre, dels at medvirke til at udfordre og ændre teatervanerne.

Der er da også forbehold mod dette mål, og et af de tilsluttede teatre fastholder, at man har et meget loyalt publikum, som man ønsker at prioritere først og fremmest.

²⁴ Danmarks Statistik; Statistikbanken og artikel i Børsen 22. december 2008.

²⁵ Jf. tal fra Danmarks Statistik, refereret af professor Jørn Langsted, i Politiken 21. januar 2009.

7.3 Markedsføring

Der ligger en klar antagelse i strategiplanen om, at en fælles markedsføring vil lede til en større gennemslagskraft, end hvis de enkelte teatre selv alene individuelt varetog deres markedsføring. "KbhT skal kommunikeres som en koncern af teatre med hver deres klare profil, og som tilbyder teater af højeste kvalitet...", "KbhT skal være det samlede brand, men det er de enkelte teatre, som skal kommunikeres og markedsføres over for både eksisterende og nye målgrupper. Heri ligger, at de enkelte teatre fortsat har ansvaret for og varetager markedsføringen af deres egne forestillinger"²⁶.

Konkret arbejder KbhT med markedsføringsopgaven ved følgende tiltag:

- Etablering af en hjemmeside
- Fælles annoncering
- Koordinering af teatrenes deltagelse i den husstandsomdelte "Ta' i teatret"
- Udgivelse af magasinet 1. Række
- Klub 1. Række
- Pressekontakt.

Der er allokeret 4,0 mio. kr. per sæson til den fælles markedsføring. Hertil kommer personaleomkostninger i sekretariatet til dette formål. I 2007/08 er der forbrugt ca. 6,5 mio. kr. til markedsføring, når også sekretariatets indsats og indledende investeringer indregnes.

Hjemmesiden. Hjemmesiden giver information om de enkelte teatre og deres forestillinger. Endvidere indeholder den oplysninger om grundlaget for KbhT, herunder lovgivning, administration mv. Fra hjemmesiden kan man klikke sig videre til billetbestilling, og man kan tilmelde sig klubaktiviteter.

Der har siden launch i maj 2007 været ca. 72.000 besøgende. Det svarer til et gennemsnit på ca. 118 pr. dag. Siden sæsonstart 1. september 2008 har sitet haft lidt over 23.000 besøgende, dvs. ca. 161 besøgende pr. dag. Heraf er 18.000 unikke besøgende. De besøgende ser i gennemsnit ca. 3 sider og bruger omkring 2,20 min. på besøget. Ca. 74% er nye besøgende, mens resten har besøgt sitet 2 eller flere gange. Muligheden for at købe billetter har været målt siden begyndelsen af oktober 2008, og her har 2.266 besøgende valgt at gå videre til BILLETnet og evt. købt billet. Der findes ikke tal til sammenligning med de enkelte teatre.

I 2008 har KbhT bedt et analysebureau om at gennemføre en brugeranalyse af hjemmesiden. Vigtige informationer herfra viser, at der overvejende er en tilfredshed med KbhT's hjemmeside.

Fælles annoncering. KbhT har købt annonceplads til teatrene på de mest benyttede kulturhjemmesider: AOK, I Byen og Kultunaut. Her kan teatrene i hele sæsonen have onlinebannere til aktuelle forestillinger i rotation. Klikraten på disse bannere var i 2007-08 0,57 %, hvilket Københavns Teaters mediebureau oplyser, ligger en del over den gennemsnitlige klikrate for onlinebannere. Derudover udgiver KbhT to gange om året en teaterkalender med teatrenes aktuelle forestillinger. Den

²⁶ KbhT, Københavns Teater, Strategi 2006/07 – 2010/11.

distribueres via posten til 240.000 husstande, der er udvalgt på baggrund af oplysninger om teatrenes nuværende kunder.

Ta' i Teatret. Denne brochure, som udgives sammen med teaterbilletter.dk., er et af de væsentligste markedsføringsredskaber for den københavnske teaterverden ifølge teatrene selv. Den mosaikkomdeles i Hovedstadsområdet, og den er tilgængelig på teatrene mv. Publikumsundersøgelsen fra 2005 viste, at denne brochure er kilde til mange teatergængeres information og grundlag for beslutninger.

1. Række er udkommet to gange årligt i 2007 og 2008 med et oplag på 154.000 (seneste udgave). Publikationen distribueres smallere end "Ta i Teatret", og den indeholder artikler, som i højere grad går "bag kulisserne" med portrætter af instruktører, skuespillere mv. 1. Række indeholder dog også en indirekte og direkte markedsføring af forestillingerne. Formålet med 1. Række er at styrke kendskabet til KbhT's teatertilbud og den generelle publikumsloyalitet.

Klub 1. Række. Medlemskab er gratis, og man får magasin og nyhedsbrev tilsendt. Medlemmerne kan deltage i konkurrencer om teaterbilletter m.v. Der er omkring 1.000 medlemmer i Klub 1 Række ved årsskiftet 2008/2009, og det er relativt stabilt. KbhT afventer et nyt billetsystem, hvor alle abonnenter automatisk vil blive klubmedlemmer. Når det er på plads, kan klubaktiviteterne udvikles yderligere.

Pressekontakt. KbhT's kontakt med pressen omfatter primært teaterpolitiske emner og oplysninger om KbhT's aktiviteter som paraplyorganisation. Denne form for pressekontakt er relativt begrænset, og den aktiveres primært af aktuelle situationer, hvor offentligheden er kritisk, eksempelvis omkring Teater Camp X eller Teaterkommissionens arbejde. Der er i meget beskedent omfang information om KbhT's almindelige drift og de udviklingsopgaver, som organisationen løser, ligesom KbhT ikke selv har en decideret proaktiv pressestrategi.

Sammenfattende om markedsføringsaktiviteterne

De adspurgte teateraktører melder generelt set om stor tilfredshed med Ta' i Teatret og en anerkendelse af, at denne sæsonbrochure spiller en betydelig rolle for publikum. KbhT's koordinering som et indskudt led betyder dog, at man skal være relativt tidligt ude med teknisk materiale. Der er også kritik af, at KbhT bruger plads på at markedsføre teaterfællesskabet frem for de enkelte teatre og deres forestillinger. Teatrenes argument er, at publikum er ret ligeglad med KbhT, mens de er interesserede i teatrene.

Hjemmesidens indhold vurderes ligeledes overvejende positiv, men der er i nogen grad tvivl om, hvorvidt det er stedet, hvor publikum søger information forud for teaterbesøg. Igen fremhæves det, at KbhT ikke er kendt som et brand.

De adspurgte teateraktører peger også på, at der i øjeblikket er et opbrud på vej i kommunikation og markedsføring, herunder brug af sociale medier, Web 2.0 platforme m.v. Nogle teatre eksperimenterer allerede i dette felt, men opfordrer KbhT til også at engagere sig mere i nye former for kommunikation, PR og markedsføring, idet der her kunne være brug for en mere udviklingsorienteret indsats.

Tilsvarende synspunkter fremføres om 1. Række og klubaktiviteter. Mange af de adspurgte refererer til magasinet som "det hemmelige blad". Andre mener dog, at tiltaget skal have tid til at manifestere sig.

Sammenfattende er holdningen, at markedsføringsaktiviteterne er det svagest fungerende af KbhT's fællesaktiviteter. Samtidig påpeges her et udviklingspotentiale, og det fremhæves af flere, at KbhT her besidder kompetente medarbejderkompetencer. Flere efterspørger endvidere en systematisk effektmåling med henblik på løbende at blive mere præcis på virkemidler, målgrupper og effekter.

Nogle af teatrene og andre aktører fra teaterverdenen stiller sig ganske kritisk over for intentionerne om at etablere et KbhT-brand. De mener, at teatrene netop adskiller sig meget fra hinanden, og at den fælles profil af den grund er meget utydelig. For publikum er KbhT ligegyldig. Man ønsker hellere, at teatrene får mulighed for at profilere sig individuelt.

Teatrene ønsker en gennemsigthed i forhold til de økonomiske ressourcer, som anvendes til markedsføring. De anfører, at man som enkeltteater er nødt til at være meget omhyggelig med doseringen af markeringen, fordi budgetterne er begrænsede. Teatrene selv ser helst, at flest mulige markedsføringsmidler kanaliseres ud til teatrene. Alternativt ønsker teatrene, at de anvendes på måder, som meget direkte appellerer til et bredt publikum, herunder ikke mindst til spontanpublikummet.

Markedsføringen skal i højere grad målrettes til de prioriterede målgrupper, fremhæver flere af de adspurgte. "Ifølge strategien skal vi nå nye og anderledes målgrupper, men markedsføringen rettes fortsat mod det eksisterende publikum og de traditionelle postnumre", anføres det her. KbhT anerkender synspunktet og refererer herefter til medierådgivere, som anbefaler, at man fastholder og plejer det eksisterende publikum i forhold til de nævnte medier og materialer.

7.4 Billet- og rabatsystem

"For teatrene ønsker KbhT at etablere et nyt og forenklet billetformidlingssystem, der omfatter samtlige salgs- og rabatformer... KbhT vil fastlægge en fælles prisstruktur for teatrene med minimumspriser inden for et antal priskategorier", hedder det i strategiplanen²⁷. Aftalerne er skrevet ind i resultataftalerne med de teatre, som modtager drifts- og produktionsstøtte, og i tilskudsbetingelserne for folketeatret.dk.

Endvidere ønsker KbhT at reducere antallet af fribilletter, som aktuelt udgør ca. 10 % af samlet antal billetter. Man vurderer at en sådan reduktion, kan have en mærkbar effekt på omsætning og indtjening, vel at mærke i det omfang gratisisterne ønsker at betale for teateroplevelsen.

Billet- og rabatordningerne er ganske komplicerede, og administrationen varetages i øjeblikket af to forskellige organisationer, Billetnet (løssalg på Internettet) og Billetlugen (abonnement og rabat). Der er ved årsskiftet 2008/09 ikke gennemført de ændringer, som var påtænkt. Billetsystemerne er aktuelt i udbud, hvilket i øvrigt er tredje forsøg. Af forskellige udbudsretlige årsager²⁸ har man været nødt til at lade udbuddet gå om. Der er en forventning om, at man kan få samlet systemet på én udbyder i 2010/2011 og hermed give kunderne en bedre og mere fleksibel service.

²⁷ KbhT, Københavns Teater, Strategi 2006/07 – 2010/11.

²⁸ Begrundet i at alle indkomne bud ikke var konditionsmæssige.

KbhT får et statsligt tilskud til billetformidling på 17,5 mio. kr. om året. Dette tilskud skal nedbringe billetpriserne og understøtte rabatorningerne. Det videreformidles til teatrene på den måde, at en solidarisk pulje administreret af KbhT finansierer rabatterne. En andel på maksimalt 8 % anvendes til markedsføring og administration af ordningen. Det Ny Teater er ikke med i denne solidariske ordning, men får tilskud udbetalt. Af de 17,5 mio. kr. kanaliseres 16,5 mio. kr. videre som rabatter for teatrene i denne ordning.

Teatrene giver udtryk for en stor interesse i at få reformeret billet- og rabatstrukturen, og de finder det beklageligt, at der er gået lang tid, før KbhT har taget hul på denne opgave, og at den åbenbart ikke ser ud til at blive løst nær så hurtigt som ønsket. En enkelt af de interviewede bruger udtrykket "smøl". Fra KbhT's side anfører man, at denne opgave ganske korrekt har taget væsentligt længere tid, end den burde, men at udbudstekniske problemer har skabt disse forsinkelser ad flere omgange, og at det naturligvis er uheldigt.

På teatrene og bredt i teaterkredse finder man, at der er brug for, at man arbejder med nye måder med billetformidling. Der henvises til, at publikums adfærd ændres; man har ikke lang planlægningshorisont for teaterbesøg, som det tidligere var tilfældet, og der er derfor brug for mere fleksible tilbud. Endvidere synes de yngre, at teaterbilletter – trods tilskud – er dyre, og nogle af teatrene ser gerne rabatsystemer, som omfatter gode mængderabatter for klubber, skoler eller andre grupper. Igen er budskabet, at man ønsker en grundlæggende revision af systemet og samtidig øget målgruppeorientering i forhold til ikke mindst de nye grupper. Det er vanskeligt at finde et system, som både er fleksibelt og skaber en tryghed omkring et basispublikum for teatrene. Teatrene har en forventning om et mere funktionelt og billigere system med bedre købsincitamenter end det nuværende.

Reformarbejdet er kommet i gang i 2008 i tæt samarbejde med billetmedarbejderne fra teatrene. Det opfattes som tilfredsstillende, at medarbejderne fra teatrene inddrages i dette arbejde, selv om der anvendes tid på det. Der er dog kritik af, at KbhT trækker på medarbejdere uden at spørge teaterdirektørerne. Dette må dog opfattes som et mindre problem.

7.5 Sammenfattende vurdering

Vi kan konstatere, at målene for publikums- og markedsudvikling ikke er nået, og at der er et stort behov for en indsats, hvis KbhT-teatrenes markedsandel skal øges væsentligt.

KbhT's markedsføringsindsats afvikles efter planerne, men gennemgående må den siges at gå for langsom og være ret konservativ i form og virkemidler. Nogle af teatrene er klart længere fremme med at bruge nye medier og nye kommunikationsformer, herunder sådanne, som appellerer til nye publikumsgrupper. De er – efter vores umiddelbare vurdering – generelt bedre til at ride på medieølger og udnytte eksponeringsmuligheder, end KbhT er det.

Vi vurderer således, at der er brug for en større fokus på at afbalancere markedsføring og signaler udadtil mellem KbhT/koncernen og de enkelte teatre.

Videre er det vores vurdering, at man i højere grad kunne udnytte fællesskabet til at tænke nyt i forhold til især nye medier og kommunikationsformer. Endvidere må

det være KbhT's opgave overordnet at være mere systematisk i forhold til målgruppeorientering og tilpasse sig i henhold til strategiens prioriterede mål.

I forhold til billetsystemerne ser vi øjeblikkelige potentialer, og på trods af de omtalte forhindringer er anbefalingen også her, at KbhT skal rykke hurtigere, skubbe kraftigere på, i forhold til udvælgelse af nye leverandører.

8 INTERN SYNERGI OG SERVICE

8.1 Mål og midler

Den tredje, væsentlige del af visionen for KbhT drejer sig om at udnytte og udvikle synergi og fælles intern service i KbhT. I det følgende fokuserer vi således på KbhT's internt rettede opgaver over for teatrene: fælles økonomisystem, fælles revision, og service i forhold til personalefunktioner som jura og overenskomster, lederudvikling og kompetenceudvikling.

8.2 Økonomisystem

"For at skabe et overblik over og optimere styringen af teatrene ønsker KbhT, at der etableres et fælles aktivitetsbaseret økonomistyringsystem... Et fælles system med kvartalsrapporteringer vil samtidig give KbhT mulighed for at indgå i en tættere dialog med teatrene omkring budgetter og opfølgning herpå," hedder det i strategiplanen.

Der er i resultataftalerne krav om deltagelse i økonomisystemet, dog ikke folketeatret.dk, Dansk Danseteater og Det Ny Teater. Endvidere er der krav om fælles revisor, hvor også folketeatret.dk af besparelsesovervejelser har valgt at gå med.

Udviklingen af et økonomisystem og implementeringen af det på teatrene har fundet sted i 2008. Omkostningerne i forbindelse med udviklingen har andraget omkring 350.000 kr. De løbende udgifter er budgetteret til 300.000 kr. om året. I forbindelse med udvikling og implementering har teatrenes økonomimedarbejdere været inddraget, og de har deltaget i kursusaktiviteter. KbhT's økonomimedarbejdere har været løbende "hotline" for teatrenes medarbejdere.

Teatrene har accepteret processen, selv om nogle har måttet kassere egne, velfungerende systemer. Der har været nogle indkøringsvanskeligheder og medarbejderutilfredshed. Sådanne vanskeligheder er forventelige, og de har ikke været større, end man ellers ser med nye IT-systemer.

Giver det nye system nogle effektiviseringsfordele for teatrene? Tre af teatrene finder, at systemet blot erstatter et eksisterende velfungerende system, og at man ikke kan påregne arbejdsbesparelser. Et af teatrene fremhæver, at dette system giver nye, nyttige rapporteringsmuligheder og øget gennemsigtighed.

Der er endvidere kommentarer til revisorskift. Et teater henviser til, at det giver gode besparelser. Et andet af teatrene har fundet dette mindre hensigtsmæssigt, fordi den tidligere revisor er blevet godt kendt med teatrets økonomi, og fordi revisionsfirmaet var sponsor for teatret.

Økonomisystemet giver nogle muligheder for koordinering og gennemsigtighed. En enkelt af teaterdirektørerne oplever systemet som kontrol og fremhæver, at det er vigtigt med klare signaler om, hvordan systemet bliver brugt. Hovedparten af direktørerne er imidlertid overvejende tilfredse med de nye faciliteter, som sikrer en bedre økonomistyring. De opfatter ikke systemet som kontrol eller overvågning, idet man tidligere også har været vant til at skulle levere detaljerede økonomioversigter.

Set fra KbhT's side har økonomisystemet betydet, at man er kommet tættere på teatrenes økonomi, og drøftelser om eventuelle problemer bliver taget på et tidligt tidspunkt, fordi økonomisystemet er med til at give gode signaler og udviklingstrends. KbhT kritiseres i den forbindelse for, at man i forhold til Teater Camp X ikke havde fingeren på pulsen. Det skal dog her nævnes, at økonomisystemet ikke var på plads, da problemerne opstod.

8.3 Personalejura og kompetenceudvikling

Overenskomster

KbhT varetager på Personalestyrelsens vegne overenskomstforhandlingerne med teatrenes personalegrupper og indtræder i arbejdsgiverrollen ved spørgsmål og tvister. Opgaven er i stigende grad vigtig for medlemmerne, påpeger de faglige organisationer – ikke mindst i lyset af de generelle stramninger i forhold til arbejdsløshed og ansættelser og de generelt øgede krav til især skuespillerne i forbindelse med fx markedsføringsevents mv.

Både teatrene og især de faglige organisationer giver udtryk for en stor tilfredshed med denne ordning. KbhT's indsats har været professionel, hedder det hele vejen rundt, og det er en fordel, at organisationen er tæt på teatrenes verden. KbhT's overenskomstkonsulent er særdeles værdsat på teatrene. Flere af forbundene oplever endvidere, at teaterdirektørerne i øget omfang har "turdet slippe tøjlerne" og overladt forhandlingerne til aktørerne i forhandlingssystemet.

Dog fremhæves en enkelt forhandling som problematisk. Parterne var enige om forhandlingsresultatet, som derfor gik til urafstemning hos medlemmerne, hvorpå resultatet blev underkendt af Finansministeriet. Et par af de faglige organisationer har ikke overenskomst, hvilket de opfatter som utilfredsstillende, og de har anmodet KbhT herom.

Kompetenceudvikling

KbhT gennemfører jævnlige møder for teaterdirektørerne som led i udvikling af organisationen KbhT. Herudover igangsatte KbhT et lederudviklingsforløb, som strakte sig hen over første halvdel af 2008. Dette er generelt anmeldt positivt af teaterdirektørerne. For nogle af de med en lang erfaring som chef var der mindre at hente, men der var også her respekt for, at gruppen som sådan skal bibringes nye kompetencer, og at samspillet indbyrdes skal styrkes. Der er gennemført 360-graders vurderinger af lederkompetencer som en service over for teaterdirektørerne og som led i deres lederudvikling.

Der er i 2007/08 og 2008/09 afsat i alt 2, 5 mio. kr., herefter 0,5 mio. kr. pr. sæson til efteruddannelse, og denne pulje vil blandt andet blive brugt til tilbud for teknikere og administrativ stab. De faglige organisationer ser med stor velvilje på, at KbhT ønsker at engagere sig i efteruddannelse, men peger på, at efteruddannelsesbehovet er langt større end midlerne. Et enkelt forbund fremkommer med en idé om at pulje nogle af midlerne til efteruddannelse fra fx KbhT, forbund og teaterskole.

Andre serviceydelser

KbhT tilbyder i henhold til strategien teatrene assistance i forbindelse med byggeopgaver. Der har i den forbindelse her været tale om to sager, nemlig sekretariatsbetjening vedr. byggestyring i forhold til Teatret Øster Gasværk og Teater Camp X.

Teatrene er spurgt, om der er andre former for serviceopgaver, som de mener KbhT kunne gå ind i på vegne af teatrene. Der er ikke kommet egentlige forslag, men teatrene finder, at KbhT bør gå til opgaverne på en meget lavpraktisk facon. Dagligdagen på teatrene er meget travl, og der er ikke tid til at tage stilling til eller engagere sig i noget, hvor nytteværdien er usikker.

8.4 Mangfoldighed og ligestilling

Mangfoldighed og ligestilling har været et centralt tema for KbhT's bestyrelse, ikke mindst med henblik på generelt at styrke den kunstneriske udvikling. Konkret har det været et ønske i forbindelse med besættelse af teaterdirektørstillingerne, hvor det lykkedes at få et bredere ansøgerfelt og at rekruttere kvinder til stillingerne. Man har også arbejdet aktivt på at få flere kvinder i spil til posterne i de lokale bestyrelser, og det er lykkedes at forskyde kønsfordelingen i forhold til tidligere.

En undersøgelse foretaget af Skuespillerforbundet²⁹ dokumenterede forskellige ligestillingsproblemer i teaterverdenen i forhold til køn, alder og etnicitet.

I resultataftalerne skal teatrene adressere disse problemer. Det gøres foreløbig primært med nogle hensigtserklæringer. Der er holdningsændringer undervejs og større vilje til at eksperimentere, fordi forpligtigelsen nu fremgår af kontrakterne. Betty Nansen Teatret har gennem længere tid arbejdet med etnicitetskoncept, under overskriften C:ONTRACT, Integration og uddannelse.

8.5 Sammenfattende vurdering

Sammenfattende kan vi konkludere, at KbhT har arbejdet med at tilvejebringe brugbare serviceydelser over for teatrene i forhold til de interne udfordringer. Teatrene har i helt overvejende grad taget positivt imod disse tilbud.

Med hensyn til økonomistyringssystemet har dette givet en række start- og implementeringsproblemer på de enkelte teatre. Men det er vores vurdering, at der her-efter er kommet en bred anerkendelse af netop denne ydelse.

Også de fælles personaleadministrative ydelser er der tilfredshed med. Dels værdsættes muligheden for at få rådgivning fra KbhT's eksperter i specifikke personalemæssige spørgsmål, dels er der stor tilfredshed med bistanden omkring overenskomstforhandlingerne.

Kompetenceudvikling er indtil videre mindst udfoldet, og det er formentlig her, at der kan være grund til fremover at styrke indsatsen. Nogle fremhæver lederudviklingsforløbet som positivt, men fremhæver vigtigheden af, at de pågældende konsulenter og undervisere har fornøden erfaring med og indsigt i teaterområdet og de konkrete teatres vilkår. Andre efterspørger hjælp til kompetenceløft blandt teknikerne og administratorer. Generelt fremføres det, at de kompetenceudviklingstiltag, der sættes i værk, skal være konkrete og direkte anvendelige med mulighed for hurtig effekt og output. Dette skal ses i lyset af teatrenes oplevede produktionsbetingelser og ringe tradition for efteruddannelse.

²⁹ Dansk Skuespillerforbund (2007) Løn og køn, København: Rambøll Management.

9 KBHT'S LEGITIMITET

9.1 KbhT som omdrejningspunkt mellem ministeriet og teatrene

KbhT er en tilskudsmyndighed og samtidig en serviceorganisation for de tilknyttede teatre. Med denne dobbelte opgaveportefølje er det naturligt, at KbhT skal opbygge og konsolidere en legitimitet både i forhold til Kulturministeriet og i forhold til de tilknyttede teatre.

Som del af det samlede professionelle teatermiljø er en anerkendelse også væsentlig i en bredere offentlighed. Teater og scenekunst er altid godt stof i pressen, der er altid teaterpersonligheder, som vil udtale sig, og der er store emotioner, herunder ikke mindst omkring teatrenes kunstneriske uafhængighed og håndtering af armslængdeprincippet.

Selv om det ikke beskrives direkte i lovgivning og strategi, må det anses som en vigtig opgave at etablere KbhT's anerkendelse som en legitim spiller på denne arena. Det er en nødvendig, men langt fra enkel opgave, som det er fremgået af ovenstående analyser.

Som den i kapitel 3 skitserede tidsakse viser, har der været en ganske stor turbulens i KbhT, især i forbindelse med etableringen og det første års arbejde omkring KbhT, og der har været en massiv kritik af en række punkter. I det følgende belyser vi KbhT's arbejde med at konsolidere sin status og sin rolle set fra forskellige vinkler med henblik på at udpege de kritiske områder.

KbhT som Kulturministeriets mellemmand i teatermiljøet

KbhT har rollen som en bevillingsgivende og -styrende organisation, og KbhT skal være en agent for, at overordnede intentioner formuleret i teaterloven føres ud i livet. Det er væsentligt, at der skabes et godt teaterilbud, men det ligger også heri, at dette skal ske på en økonomisk set bæredygtig måde. Som et led i dette mål har ministeriet ønsket at professionalisere bestyrelsesarbejdet, således at der er mindre vægt på den politiske styring og mere vægt på at tilføre kompetencer af faglig/strategisk art og inden for ledelse, markedsføring, økonomi mv.

Udpegningen og sammensætningen er i nogen grad sket uden, at der er sikret det fornødne teaterpolitiske og -faglige overblik. I vores interviews med teaterdirektørerne og i teatermiljøet generelt beskrives hovedparten af disse udpegninger som "politisk kammerateri" – og altså ikke et udtryk for udmøntning af ministeriets egne anbefalinger til den gode bestyrelsessammensætning³⁰. Det virker meget uheldigt, at man fra ministeriets og ministerens side har skabt en situation, hvor der kan skabes det indtryk, at man tilsidesætter så vigtige styringsprincipper.

Gennem bestyrelsens levetid har der være udskiftninger af 3 af de 6 medlemmer. For formanden Christian Scherfigs vedkommende skete det efter en meget massiv kritik i offentligheden, mens de to andre skete af andre årsager. Det er generelt ikke hensigtsmæssigt, hvis en bestyrelse ikke er samarbejdsduelig. Man kan normalt ikke garantere, at en bestyrelse er samarbejdsduelig, men udpegningsprocedurerne og arbejdspræmisserne for denne bestyrelse gjorde det ikke nemmere at få en hurtig progression i samarbejdet.

³⁰ Kulturministeriet (2006) Anbefalinger for god ledelse af større kulturprojekter. København

Udover udpegning af bestyrelsesmedlemmer og nyudpegningerne har kulturministeren ikke blandet sig i udviklingen og driften af KbhT. Kulturministeriet har (efter etableringen) generelt understøttet KbhT gennem hele processen. Med undtagelse af en enkelt klagesag rettet til ministeren omkring huslejetilskud til Det Ny Teater har ministeriet ikke intervenseret, men givet udtryk for tillid til, at KbhT kunne løse sin opgave.

Legitimiteten hos teatrene i strategi- og etableringsfasen

Det drifts- og produktionstilskud, som KbhT kan yde, er af afgørende betydning for den økonomiske bæredygtighed hos teatrene, og KbhT er i det perspektiv en magtfaktor. Derfor har KbhT en vigtig opgave i hele tiden at være klar i mæle og motiver, og teatrene en klar interesse i at være på omgængelig fod med KbhT. For at sikre de bedst mulige produktionsbetingelser ønsker teatrene dog også at sætte et fingeraftryk på KbhT's strategier mv. Det er af stor vigtighed for gennemførligheden af strategier og planer, at teatrene anerkender og føler ejerskab til disse. En løbende dialog, hvor der sker en gensidig justering, må derfor anses for at være en nødvendighed.

I forbindelse med det indledende arbejde med planer og strategier blev betydningen af en sådan løbende, udadvendt legitimeringsfunktion voldsomt undervurderet af bestyrelsen. Bestyrelse og stab følte sig under pres på grund af manglende ressourcer og kompetencer kombineret med problemer omkring timing og tidsforbrug.

I den tidligere organisation, DST var opgaveporteføljen væsentligt smallere end for KbhT, og eksisterende ressourcer, kompetencer og dokumentation fra DST var minimal. Det betød konkret, at det var vanskeligt at tilvejebringe fornødent og validt basismateriale til strategiarbejdet, idet fx økonomiske data fremstod i forskellige og vanskeligt sammenlignelige formater og med successive korrektioner over en længere periode. Og da der heller ikke var personale dedikeret til eller med kompetencer til at udarbejde strategiplanen, trak den i langdrag.

Bestyrelsens forsøg på at trække kompetencer ind til at gå ind i en skriveproces mislykkedes i første omgang, og bestyrelsesmedlemmerne måtte selv træde til som strategiforfattere. Der var den opfattelse i bestyrelsen, at man ikke kunne komme ud med strategiforslaget, før det var ordentligt gennemarbejdet. Udefra tolkedes denne tilbageholdenhed ikke med forståelse, men som en magtarrogance.

Situationen i forhold til at skabe en accept af processerne i bestyrelsen forværredes ved, at bestyrelsen kom yderligere i tidsnød. Ser man på begivenhederne fra efteråret 2005 til sommeren 2006, virker det som om, at organisationen permanent var på hælene og derfor tog mindre velfunderede beslutninger.

Opsigelsen af huslejeaftalen med Det Ny Teater var mere eller mindre bestyrelsens første udadvendte handling, og med ændringen af denne blev KbhT's fundament svækket i miljøerne.

Beslutningen om ikke at yde ekstra støtte til Gladsaxe Teater (hvilket ellers var påkrævet), var næste udadvendte handling. Også den var kritisk, om end faktisk begrundet i et markant underskud, akkumuleret over flere år. Men det var en handling foretaget i et følsomt scenekunstmiljø af den nye paraplyorganisation, som man endnu ikke havde lært at kende, og som var etableret med henblik på at ud-

vikle og forny dansk scenekunst i de kommende år. Dette afstedkom stor usikkerhed i miljøerne og tilsvarende stor kritik i pressen.

I de indledede faser fandt der yderligere en række hændelser sted, som ikke var fremmede for tilliden i forhold til teatrene, herunder især formen og tidspunktet for præsentationen af strategien, hvor teatrene følte, at de burde være inddraget noget før og have fået en længere høringsfrist.

Sammenfattende er der for os at se tale om en startproces over mere end et år, der rummer en kombination af uheldige omstændigheder, uhensigtsmæssige hændelser og handlinger, dårlig kommunikation og udefra set svigtende procesledelse. Alt i alt kom KbhT ud med et stort legitimitetsunderskud i denne proces – et hul der skulle fyldes ud, da man skulle i gang med det egentlige samarbejde og gennemførelsen af strategien. Interviewene med aktørerne på teatrene viser, at KbhT starter fra under et nulpunkt – der er mange referencer til tidligere fodfejl. Selv om der også gives udtryk for, at man ikke længere ønsker at hænge sig i fortiden, så er historikken tyngende.

Legitimitet i forhold til teatrene i implementeringsfasen

Fra 2007 er fokus i KbhT i højere grad skiftet over til implementering. Man skulle til at arbejde med de planer og kontrakter, som blev forhandlet færdige og underskrevet. KbhT's servicefaciliteter til teatrene skulle i luften.

Man kan konstatere, at der i dette arbejdsstræk blev muligt at bygge en bedre gensidig forståelse op. Samarbejdet omkring konkrete opgaver – for eksempel indførelse af økonomisystem, opbygning af hjemmeside og markedsføringsmaterialer – var mere lavpraktisk. Som det blev vist i de foregående afsnit, er der fra teatrenes side overvejende tilfredshed med KbhT's løsning af disse opgaver og en tiltro til, at opgaveløsningen udvikles til det bedre.

Teatrenes direktører og bestyrelser er kolleger, men de er også konkurrenter i forhold til ressourcer og opmærksomhed. Derfor er der stort fokus på, om KbhT er "retfærdig" i sine afgørelser og beslutninger. Miljøet har været meget engageret i situationen omkring Teater Camp X, og det er afgørende, at KbhT følger teatret nøje i fælles overensstemmelse med dets nye ledelse.

KbhT inviterer i stigende grad teaterdirektørerne ind i et tættere samarbejde, blandt andet med lederudvikling som omdrejningspunkt. Det er der tilfredshed med, og det er et vigtigt skridt i forhold til at opbygge en tillid. Det må opfattes som væsentligt, at dette samarbejde fortsætter, og at fællesskabet har nogle meningsfulde opgaver. Som nævnt er arbejdet med at udvikle metoder til at foretage målinger af kunstnerisk kvalitet en af de mulige kommende opgaver, hvor inddragelse af teaterlederne er helt essentiel.

9.2 Legitimiteten i offentligheden

Gennem den vanskelige start har KbhT i nogen grad vænnet sig til en slags "krisekommunikation" udadtil. Organisationen udtalte sig og begrundede sine handlinger, når teatrene eller pressen rettede henvendelse på basis af problemer. Pressen har en tendens til at reproducere tidligere negative historier og tematikker, og det er svært at trænge igennem med ændrede eller positive budskaber. KbhT's kriseudmeldinger i de første faser var udtryk for en meget defensiv kommunikationsform,

som antagelig var nødvendig på det tidspunkt. Den tone egner sig imidlertid ikke særligt godt i forbindelse med genvinding og opbygning af en legitimitet. KbhT har efter vores vurdering ikke gjort ret meget for at kommunikere opnåede resultater og succeser som problemløser for teatrene ud til en bredere offentlighed som en modvægt.

Det københavnske teatermiljø er relativt lukket og efterspørger ressourcer og anerkendelse. En økonomisk afmatning, hvor der bliver længere mellem sponsorbidrag, synes at forstærke dette billede. Der er en betydelig jalousi og gensidig kritik, som er med til at gøre det vanskeligere for KbhT at manifestere sig som en aktør på vegne af de tilknyttede teatre. Det er imidlertid et vilkår, som man næppe kan ændre på.

I strategien fremstår det som, at KbhT som organisation skal fremstilles som en koncern i offentligheden blandt andet ved at stå synligt med eget logo, særskilte afsnit i markedsføringsmateriale, hjemmesider der samler teaterudbuddet osv. I realiteten er der for hovedparten af befolkningen og teatergængerne ingen særlig interesse forbundet med KbhT, men kun med de enkelte teatre, deres forestillinger, skuespillere osv.

Teatrene og teatermiljøet har det synspunkt, at KbhT bør undlade at søge en selvstændig legitimering i offentligheden og dermed tage markedsføringsressourcer og opmærksomhed væk fra de enkelte teatre. KbhT skal bevare et image som en lidt anonym "baggrundsoperatør", hvis succes bedst måles på, at den *ikke* nævnes i medierne, og som kun opnår en legitimitet i den brede offentlighed gennem teatrenes succeser.

9.3 Sammenfattende vurdering

Som det fremgår, står KbhT efter den turbulente start stadig med et betydeligt legitimeringsunderskud, især over for de primære aktører, nemlig teatrene, og sekundært teatermiljøet. Man kan dog sige, at det praktiske arbejde med at etablere en velfungerende udviklings- og serviceorganisation langsomt begynder at vende billedet. Sejrene skal vindes indadtil ved, at KbhT får etableret holdbare løsninger for de medvirkende teatre.

Der har i de indledende faser været mange uheldige og uhensigtsmæssige begivenheder, som har svækket KbhT's legitimering på teatrene og i offentligheden, men man har også langt hen ad vejen lært af disse begivenheder. Vurderingen er, at man med en højere grad af dialog med aktørerne i teatrene er nået et godt stykke vej, og at denne arbejdsform bør styrkes. Der er samtidig fortsat et stykke arbejde for KbhT med at kommunikere mere modtager- og dialogorienteret med de tilsluttede teatre og med at finde sin legitimitet hos de tilsluttede teatre og – ikke mindst – på markedet.

10 ANBEFALINGER

I dette afsnit samles der op på de vurderinger og perspektiver, som ligger i de enkelte af de foregående afsnit.

Om organisation, styringsmekanismer og kommunikation

- Vi anbefaler, at organisationen KbhT videreføres i dens nuværende form, dog suppleret med rapportens anbefalinger til ændringer og justeringer. KbhT skal have en længere periode med arbejdsro og konsolidering, herunder gennemførelse af processerne vedrørende teatrenes selvevalueringer, resultatmålinger og fornyelse af strategien, før man kan vurdere organisationens langsigtede bæredygtighed.

De overordnede strukturer og mekanismer bibeholdes, herunder strategiarbejdet, resultataftalerne, profilerne, den økonomiske overskudsdelingsordning og forpligtelserne til at indgå i fælles aktiviteter. Det er vores generelle erfaring, at planredskaber som fx resultataftalerne mv. ofte er nemmere at udarbejde og bliver bedre i 2. generation. Det mener vi, skal have lov til at blive prøvet af.

- Vi anbefaler, at der sker en revurdering af de lokale bestyrelses formelle og reelle status, kompetenceflade og ansvar. Det skal ske, så der kommer overensstemmelse mellem bestyrelsernes beslutningskompetence og deres ansvar, og så den samlede struktur i forhold til KbhT og de tilsluttede teatre i højere grad bliver præget af helhedsorienteret ledelse. Herunder anbefaler vi, at de lokale bestyrelser inddrages aktivt i den kommende revision af strategiplanen.
- Vi anbefaler, KbhT snarest tager initiativ til en dialog med de lokale bestyrelser, hvor man drøfter principper og samarbejde vedrørende vurderinger og beslutninger i forhold til næste aftaleperiode og de kommende teaterledelser (ansættelse, forlængelse, opsigelse af teaterdirektører mv.).
- Vi anbefaler, at Kulturministeriet og -ministeren udviser stor omhu med udpegning af bestyrelsesmedlemmer i KbhT, og at intentionerne omkring professionalisme og uafhængighed altid opfyldes. Vi foreslår, at udpegningsfeltet bredes ud, og at organisationerne i kunsthvervet i højere grad opfordres til at komme op med dygtige kandidater til bestyrelsesposter.
- Vi anbefaler, at man genovervejer teaterdirektørernes performanceløn ud fra en nærmere analyse af, om den har den ønskede incitamentsvirkning. Videre foreslår vi, at løn- og ansættelsesrammer for teaterdirektører i øvrigt fastholdes, idet åremålsansættelsen for første runde (2007-2011) bør vurderes i lyset af KbhT's startvanskeligheder.
- Vi anbefaler, at der formuleres et formelt grundlag for KbhT's direktør og dennes kompetence på linje med det for bestyrelsen, herunder kan man stadfæste åremålsansættelsen for KbhT's direktør og evt. øvrige forhold, så vilkårene matcher med de for teaterdirektørerne.

- Vi anbefaler, at KbhT fortsat arbejder på at skabe og signalere åbenhed og gennemsigtighed i forhold til de fælles styringsmekanismer og systemer.
- Vi anbefaler, at KbhT bliver ved med at have stor opmærksomhed på sin kommunikation især i forbindelse med decideret teaterfaglige spørgsmål. Samt at dialogformen anvendes mere aktivt, herunder at KbhT i højere grad ser teatrene som ressource, spørger dem til råds og aktivt anvender deres viden og erfaring. Det forudsætter, at teatrene griber bolden – der skal to til tango!
- Vi anbefaler, at KbhT skaber en større gennemsigtighed omkring alle forretningsgange, og at disse oplysninger lægges ud på internettet. Vi anbefaler, at KbhT opretholder fuld åbenhed om sekretariatets budgetter og ressourceforbrug til løsning af fælles opgaver.
- Vi anbefaler, man arbejder med at styrke ledelsesgruppen, så den i højere grad bliver et betydende forum for udvikling og resultatskabelse.
- Vi anbefaler, at man på sigt indfører målrettede brugertilfredshedsundersøgelser blandt KbhT's brugere, hhv. teknikere, administrativt personale, kunstnere m.fl. På sigt kan man evt. skemalægge årlige målinger. De behøver ikke tage så mange ressourcer, men de kan være et godt strategisk værktøj for både KbhT og teatrene.

Om kunstnerisk variation, kvalitetssikring og kvalitetsudvikling

- Vi anbefaler, at man fortsætter med profilmodellen, som er generelt accepteret på teatrene, og som skaber en overordnet arbejdsdeling. Videre foreslår vi, at – i første omgang – ledergruppen drøfter og fremkommer med forslag om opfølgning og sanktionsmuligheder ved overtrædelse af aftaler, herunder tager stilling til, hvad der skal gøres, hvis et teater *ikke* fylder profil og udviklingsmål ud.
- Vi anbefaler, at modellen til det eksperimentelle teater genvurderes med henblik på nyordning i næste periode – eller måske allerede ændringer i denne aftaleperiode, inden for det muliges rammer. Vi anbefaler, at man vælger en gennemskuelig og teaterfaglig funderet model, hvor alle teatre kan søge om midler, og hvor der sikres en ekstra opfølgning og promovring til de således særligt støttede forestillinger.
- Vi anbefaler, at man sætter evalueringstemaet til debat, herunder ser vigtigheden i, at man kan foretage løbende vurderinger af kunstnerisk kvalitet og udvikling. Konkret foreslår vi, at man på ledermøderne, på de enkelte teatre og på tværs af disse diskuterer form og metoder for kvalitative (lærende) evalueringer. Det være sig eksterne evalueringsmetoder eller selv-evalueringsmetoder, som teatrene kan anvende løbende.
- Vi anbefaler, at KbhT samarbejder med teaterskolerne og andre uddannelsesinstitutioner samt evt. de faglige organisationer om at tilrettelægge og udbyde kompetenceudviklingstilbud for teatrenes personale, efter at behov og ønsker er afdækket sammen med teatrene.

- Vi anbefaler, at KbhT drøfter muligheder for en styrket internationalisering med teatrene, og at KbhT – såfremt der er ønsker herom fra teatrenes side – iværksætter indsatser i forhold hertil.

Om styrkelse af publikumstilstrømning og økonomi

- Vi anbefaler, at bestyrelsen i den kommende tid gennemgår alle sider af strategien igen ud fra en strategisk synsvinkel og drøfter eventuelle muligheder for at takle KbhT's udfordringer i forhold til målene om publikumstilstrømning og økonomisk performance, som denne evaluering har demonstreret, fortsat er kritisk.
- Vi anbefaler, at KbhT stringent over for teatrene kommunikerer ud, at man ønsker en vækst i publikumstilstrømningen og de økonomiske resultater, og hvilke konsekvenser det har ikke at opfylde disse mål i de kommende sæsoner.
- Vi anbefaler KbhT at gennemgå de nye billet- og abonnementsordninger med direkte henblik på ikke bare omkostningsbesparelse, men også på at styrke deres bidrag til publikumstilstrømning.
- Vi anbefaler, at økonomisystem og revision bruges offensivt til at udpege mulige fremtidige problemer og potentialer, og at KbhT ved problemer stiller sparringskapacitet til rådighed for teatrene.
- Vi anbefaler, at man viderefører overskudsdelings-modellen, som virker som et udmærket incitament i forhold til publikumstilstrømning og overskudsgenerering, men sikrer, at genereret overskud også kommer synligt tilbage til teatrene som øgninger i det samlede produktions- og driftstilskud.
- Vi anbefaler, at KbhT revurderer arbejdsdelingen i markedsføringen mellem teatre og KbhT i et samarbejde med teatrene selv. Heri bør indgå ude fra kommende indspark til, hvordan man kan modernisere markedsføringen for at få flere publikumsgrupper i tale og for at sikre en markedsføring af smallere forestillinger.
- Vi anbefaler, at KbhT nedtoner egen profil i markedsføringen og i pressen til fordel for de tilknyttede teatre.
- Vi anbefaler, at KbhT i samarbejde med teatrene genvurderer publikumsundersøgelserne og finder en model, der er hensigtsmæssig, praktisk og omkostningsmæssigt. Det anbefales videre, at man undersøger muligheder for at bruge web 2.0-løsninger i dialogen med publikum.