

Statens Kunstfonds
Projektstøtteudvalg for Scenekunst

EVALUERING AF EGNSTEATRE I DANMARK
HOLBÆK TEATER

*Lene Bak
Juni 2015*

INDHOLD

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Indledning | 1 |
| 2 | Resumé af konklusioner og anbefalinger | 2 |
| 3 | Rammer og tal..... | 4 |
| 3.1 | Aktivitet og organisation | 4 |
| 3.2 | Økonomi | 5 |
| 3.3 | Vurdering af rammer og tal | 6 |
| 4 | Kunstnerisk aktivitet | 7 |
| 4.1 | Teatrets tradition og forestillinger | 7 |
| 4.2 | Ultimatum..... | 9 |
| 4.3 | Vurdering af den kunstneriske aktivitet | 11 |
| 5 | Forankring og synlighed..... | 12 |
| 5.1 | Lokal forankring og samarbejde | 12 |
| 5.2 | Kommunikation og synlighed | 12 |
| 5.3 | Vurdering af forankring og synlighed | 13 |
| 6 | Metode – dataindsamling..... | 14 |
| | Bilag 1: Alle egnsteatres samlede omsætning i 2013 | 15 |
| | Bilag 2: Egnsteatres omsætning – 2013, offentligt driftstilskud og øvrige indtægter..... | 16 |

1 INDLEDNING

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst (udvalget) har ønsket en uvildig evaluering af egnsteatret Holbæk Teater i forbindelse med teatrets nuværende aftaleperiode (2013-16). Til det formål har udvalget indgået aftale med dramaturg og chefkonsulent Lene Bak (evaluator), som har gennemført evalueringen i perioden februar – juni 2015.

Holbæk Teater har været egnsteater siden 1983. I 2010 kom den nuværende teaterdirektørduo til. I Holbæk har man endvidere egnsteatret Teater Fair Play (børne- og ungdomsteater). Holbæk Teater er organiseret som en selvejende institution, med lokalt tilskud fra Holbæk Kommune. Teatret har en fast stab på 10 kunstneriske og administrative medarbejdere og en samlet omsætning på mellem 8,8 og 10 mio. kr./år, heraf udgør egenomsætningen 30-38 %.

De overordnede formål med evalueringen er formuleret af Kulturstyrelsen:

Formål med evalueringen

1. Medvirke til udvikling af teatrets faglige og kunstneriske niveau gennem dialog med aftaleparterne
2. Sikre at de statslige tilskud til teatret og refusion af kommunens udgift hertil bliver anvendt i tråd med det generelle kunstneriske og faglige niveau for egnsteatre.

Evalueringen er baseret på både kvalitative og kvantitative data og vurderer hhv.:

1. Holbæk Teaters rammer og tal – Økonomiske og organisatoriske forhold
2. Kunstneriske aktiviteter og kvalitet
3. Lokal forankring og synlighed.

Evaluators dataindsamling har bestået af hhv. desk research (selvevaluering, årsrapporter, presseklip og bred orientering i teatrets programmer mv.), besøg på teatret og overværelse af teaterdokumentaren Ultimatum samt deltagelse i en Champagnesalon. Herudover er gennemført interviews og gruppeinterviews med repræsentanter for teatrets ledelse og bestyrelse samt Holbæk Kommunes kulturudvalgsformand og kulturchef. Data til de økonomiske og organisatoriske forhold er indsamlet af Kulturstyrelsen. Metoden til at vurdere den kunstneriske kvalitet tager udgangspunkt i Ønskekvistmodellen, beskrevet i kapitel 6.

Evaluator vil gerne benytte lejligheden til at sige tak for et godt samarbejde med alle aktører!

Lene Bak, Lea@Pluss.dk
Juni 2015

2 RESUMÉ AF KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Evaluators vurdering er, at Holbæk Teater lever op til egnsteateraftalen – med overperformance på produktionsmålene og med høj kunstnerisk kvalitet.

Evaluators anbefaler derfor, at Holbæk Kommune viderefører egnsteateraftalen med Holbæk Teater.

Konkrete vurderinger er endvidere:

- Holbæk Teater er særdeles veldrevet med et stærkt sammenspil og engageret lederteam, en værdistyrket organisation og en mindre synlig bestyrelse. Der ses et solidt økonomisk overblik og en stram styring, med pæn indtjening på især billetsalg og sponsorer. Teatrets PR- og salgsarbejde virker meget effektivt, ikke mindst de salgsfremmende tiltag og loyalty programmer.
- Den gamle biograf, som teatret bor i, giver gode fysiske forhold for publikum, men væsentlige begrænsninger for produktion og ikke-traditionelle forestillinger. Bygningen er endvidere nedslidt.
- Holbæk Teater har en klar vision og mission, og der er en direkte linje fra vision og mission til repertoirevalg og produktioner. Teatret har et højt aktivitetsniveau, både når det gælder de scenekunstneriske aktiviteter og de mere brede arrangementer som fx standup.

Evaluators anbefaler, at bestyrelsen arbejder med en professionalisering og styrkelse, herunder evt. vedtægtsændringer med hensyn til udpegningsprincipper og perioder. Ligeledes anbefales, at Holbæk Teater i øget omfang fokuserer på kerneproduktet og den scenekunsthaglige profil frem for de bredere tilbud – som del af en langsigtet kunstfaglig konsolidering.

- Den lokale forankring er blevet styrket væsentligt under den nuværende ledelse. Teatret er åbnet mod byen og samarbejder i højere grad end tidligere med øvrige kommunale kulturinstitutioner. Teatret har aktivt medvirket til at styrke en fødekæde for scenekunst i Holbæk kommune.
- Arbejdsdelingen mellem Holbæk Teater og kommunens andet egnsteater Teater Fair Play er uklar.

Evaluators anbefaler, at Holbæk Kommune udnytter sin styrkeposition på scenekunstmrådet strategisk og her overvejer at benytte kommunens teatre som udviklingsdriver i den aktuelle havneudvikling. I forlængelse heraf kan mulighederne i øget strategisk samarbejde eller fusion mellem de to egnsteatre undersøges.

Hovedkonklusioner og anbefalinger kan konkretiseres i den følgende SWOT-analyse.

| STYRKER | SVAGHEDER |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Godt sammenspil og engageret lederteam• Stærk økonomisk styring• Stærk værdistyret organisation• De indre værdier spejler den ydre profil• Bredt appellerende kunstfaglig profil• Høj kunstnerisk kvalitet• Højt aktivitetsniveau• Fokus på publikumsudvikling og synlighed i byen• Gode til at flytte ud af teatersalen og skalere efter forholdene• Scenekunst som styrkeposition i Holbæk kommune• Gode til at netværke og til tværgående samarbejde• Dramacollege• God lokal forankring | <ul style="list-style-type: none">• Teatrets fysiske og sceniske begrænsninger• Bygningernes fysiske stand• Nedslidt hus og teknik, som nu er på vej op• Meget lidt synlig bestyrelse• Bestyrelsens vedtægter sikrer ikke dynamik/udskiftning• Uklar arbejds-/ansvarsfordeling i forhold til Teater Fair Play og forestillinger for børn, unge og familier |
| MULIGHEDER | TRUSLER |
| <ul style="list-style-type: none">• Professionalisering af bestyrelsen, herunder sammensætning og udpegning• Mere strategisk kommunikation og samarbejde mellem bestyrelse og ledelse• Styrkelse af samarbejde mellem teatret og den kommunale forvaltning• Mere strategisk samarbejde mellem de lokale kulturledere (fx kulturlederklub)• Fortsat konsolidering fysisk, teknisk og økonomisk• Udvikling af skærpet faglig profil• Fortsat udvikling af (digital) kommunikation og PR• Mere forpligtende samarbejde (fusion?) med Teater Fair Play• Teatret kan bruges mere strategisk som brand af Holbæk Kommune• Stærkere italesættelse af Holbæk som scenekunstby• Udflytning af teatret til de bynære havnearealer• Teatret/-ene som dynamo i havneudviklingen | <ul style="list-style-type: none">• Hvis teaterledernes ambitioner og kommunens ønsker og muligheder ikke matcher• Hvis teatrets faglige profil bliver <i>for</i> bred• Hvis der er u hensigtsmæssig konkurrence i den lokale kulturelle udbudsflade, set i forhold til mange lokale tilbud og hele hovedstadens tilbudsflade |

3 RAMMER OG TAL

3.1 Aktivitet og organisation

Holbæk Teater er beliggende i en ombygget og renoveret biograf i centrum af Holbæk by. I teatersalen kan der således alene spilles i kukkasseformat. Teaterbygningen indeholder teatersal med 320 sæder, skuespillergarderobe, værksted, foyer med bar, prøverum og administrationslokaler.

Ifølge institutionens vedtægter er teatrets formål at drive teatervirksomhed og kulturformidlende virksomhed. I den gældende egnsteateraftale er formålet præciseret med, at Holbæk Teater som stationært teater skal præsentere kommunen og dets opland for forestillinger af professionel kvalitet for målgrupperne: familier, voksne og unge.

Holbæk Teater er forpligtet til at producere to forestillinger årligt og skal ligeledes have fokus på en aktiv publikumsudvikling, arrangere gæstespil, medvirke i udviklingen af den kommunale kulturstrategi, bidrage til talentudvikling, samarbejde med andre lokale kulturelle institutioner og foreninger – herunder tilbyde sine faglige kompetencer til offentlige og private, understøtte det lokale amatørteatermiljø og samarbejde bredt med kommunen om aktiviteter, som understøtter unge og socialt udsatte grupper.

Det faste personale består af Brian Kristensen og Kristoffer Møller Hansen, der i fællesskab har udgjort den kunstneriske og administrative ledelse af Holbæk Teater siden 2010. Derudover er der en administrator, en PR-medarbejder, en salgsansvarlig, samt (fra sommeren 2015) en fastansat scenemester/tekniker og en leder af skræddersalen. Forhus-personalet er på timeløn, og pedel- og servicefunktioner varetages af fleksjobansatte. Holbæk Teater har ikke et fast ensemble, men ansætter kunstnere til de konkrete produktioner.

Teatrets bestyrelse består af fem medlemmer, hvoraf to udpeges af Holbæk Kommune (uden for kommunalbestyrelsens midte og i samråd med Holbæk Teater), et medlem udpeges af Holbæk Erhvervsråd, et udpeges i samråd med Dansk Skuespillerforbund, og endelig er teatrets advokat medlem af bestyrelsen.

Den aktuelle bestyrelses kompetenceprofil er bred og overordnet set hensigtsmæssig. Bestyrelsen er imidlertid relativt passiv og tager ikke i fornødent omfang del i teatrets strategiske udvikling. Institutionens vedtægter indeholder ikke rammer for udpegningsperioder (fx 4 år med mulighed for yderligere 4 år), hvilket giver en fare for inertie og mangel på dynamik. Under den tidligere kunstneriske leder var traditionen, at bestyrelsesmøder primært var af orienterende karakter. Den nuværende ledelse ønsker at arbejde med at ændre denne praksis.

3.2 Økonomi

I sæson 2011/12 havde Holbæk Teater en samlet omsætning på ca. 8,8 mio. kr. I 2012/13 ca. 10 mio. kr. og i 2013/14 ca. 9,1 mio. kr. (se tabel 1). Teatret modtager driftstilskud fra Holbæk Kommune; i 2011/12 udgjorde driftstilskuddet ca. 6 mio. kr., stigende til ca. 6,3 mio. kr. i 2013/14. Staten refunderer årligt Holbæk Kommunes driftstilskud med varierende procentsatser¹.

Teatrets egenomsætning (gennem salg af forestillinger, entreindtægter, puljer, fonde og sponsorer) udgjorde i sæson 2011/12 2,8 mio. kr., svarende til 32 % af den samlede omsætning. I sæson 2012/13 var denne andel 38 % og i 2013/14 30 %.

Tabel 1: Omsætningsfordeling i kr. og procent af samlet beløb

| | 2011/12 kr. | 2011/12 % | 2012/13 kr. | 2012/13 % | 2013/14 kr. | 2013/14 % |
|-------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Egenomsætning i alt | 2.806.133 | 32 % | 3.833.386 | 38 % | 2.753.155 | 30 % |
| Salg af forestillinger | 0 | | 473.650 | 5 % | 354.250 | 4 % |
| Entreindtægter | 1.071.369 | 12 % | 1.469.344 | 15 % | 949.257 | 10 % |
| Indtægt på øvrige aktiviteter | 577.546 | 7 % | 316.000 | 3 % | 438.808 | 5 % |
| Fonde, puljer og sponsorer | 1.157.218 | 13 % | 1.574.392 | 16 % | 1.010.840 | 11 % |
| Driftstilskud i alt | 5.976.315 | 68 % | 6.164.418 | 62 % | 6.314.315 | 70 % |
| Kommune Holbæk | 5.976.315 | 68 % | 6.164.418 | 62 % | 6.314.315 | 70 % |
| Omsætning i alt | 8.782.448 | 100 % | 9.997.804 | 100 % | 9.067.470 | 100 % |

Ses til omkostningsfordelingen (tabel 2), gælder det, at Holbæk Teaters husleje/lokaleomkostninger udgør mellem 8 og 12 %. Holbæk Teater ejer selv teaterbygningen i Holbæk og betaler derfor ikke husleje, men jf. teatrets årsregnskab for 2013/14 er 'husleje' opgjort som renter af gæld i bygningen samt ejendomsskat.

Tabel 2: Omkostningsfordeling i kr. og procent af samlet beløb

| | 2011/12 kr. | 2011/12 % | 2012/13 kr. | 2012/13 % | 2013/14 kr. | 2013/14 % |
|----------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| Husleje/lokaleomkostninger | 1.006.362 | 12 % | 758.099 | 8 % | 691.875 | 8 % |
| Produktion | 1.128.706 | 13 % | 1.170.583 | 13 % | 1.033.773 | 12 % |
| Turnéomkostninger | 52.701 | 1 % | 372.929 | 4 % | 207.961 | 2 % |
| Løn (faste og eksterne) | 4.597.042 | 53 % | 5.198.862 | 56 % | 5.149.353 | 61 % |
| Øvrige omkostninger | 1.818.012 | 21 % | 1.723.771 | 19 % | 1.425.371 | 17 % |
| Omkostninger i alt | 8.602.823 | 100 % | 9.224.244 | 100 % | 8.508.333 | 100 % |
| Resultat | 179.625 | | 773.560 | | 559.137 | |

¹ I 2012 blev 41 % af den kommunale udgift refunderet, i 2013 41,5 %. I 2014 og 2015 er refusionsprocenten hhv. 40 % og 38,5 %.

Med en samlet omsætning på mere end 9 mio. kr. i regnskabsåret 2013/14 ligger Holbæk Teater lidt over landsgennemsnittet (2013-tal), som er på ca. 8,4 mio. kr. Teatret ligger dermed blandt den øverste tredjedel af landets 33 egnsteatre med hensyn til omsætning (se bilag 1).

Teatrets egenomsætning på 30-38 % af samlet omsætning ligger ligeledes over gennemsnittet for egnsteatre, som er 29 % (se bilag 2).

3.3 Vurdering af rammer og tal

Baseret på Kulturstyrelsens dataindsamling og interviews med de relevante parter, er det evaluators vurdering, at Holbæk Teater er meget veldrevet med et godt sammenspil og engageret lederteam. De to ledere arbejder med at konsolidere organisationen som en værdistyreret organisation, hvor de indre værdier og den ydre profil spejler hinanden. Ligeledes har lederne fokus på teatrets økonomi. De overtog en kassekredit på ca. 3,4 mio. kr. og udarbejdede en plan for afvikling af denne over 10 år. Det er imidlertid lykkedes ledelsen at afvikle beløbet over de første 4 år, hvilket må siges at være særdeles flot. Det vidner om en dygtig økonomistyring og pæne egenindtægter på især billetsalg og sponsorer.

Bestyrelsen fremstår som meget lidt synlig og primært som et orienteringsforum. Der ses et potentiale i at arbejde med udvikling af bestyrelsen, så den i højere grad kan medvirke i teatrets strategiske udvikling og bakke teatret op i de mere teater- og kulturpolitiske spørgsmål i kommunen og udadtil. Det anbefales, at teatret foretager et servicetjek af institutionens vedtægter med hensyn til udpegningsprincipper og -perioder. Holbæk Kommunes udpegningsret kan den med fordel benytte til at pege på medlemmer, som netop er *inde i* byrådets midte, herunder gerne en fra Kulturudvalget. Kommunikation og samarbejde mellem teatret og Holbæk Kommune vil på den måde blive styrket.

Teatrets placering i byen er ideel, og den nuværende ledelse har gjort meget ud af at være synlig i bybilledet i form af klar skiltning og åbning af facade og ankomstforhold. Teatrets fysiske og scenetekniske forhold er til gengæld ikke optimale. Den tidligere biograf giver som udgangspunkt fine publikumsforhold med foyer og gode og mange sæder. Men det giver samtidig klare begrænsninger i forhold til at åbne og eksperimentere med teaterrummet og opsætningen. Ligeledes er backstage-forholdene små og uflexible. Der er i en årrække ikke prioriteret vedligehold og ajourføring af teaterbygningen. Bygningens fysiske stand er derfor nedslidt, dog med klare forbedringer de seneste år. Teknisk udstyr så som lyd, lys mv. har tidligere været lejet eksternt, hvilket er en dyr løsning. Den nuværende ledelse er i færd med at indkøbe fornødent teknisk udstyr.

Holbæk kommune har ca. 69.000 indbyggere og yderligere et naturligt opland i forhold til Slagelse og Kalundborg på ca. 170.000. Holbæk ligger rent geografisk 65 km fra Rådhuspladsen. Det giver naturligvis potentiale i forhold til et publikumsunderlag, men må nok snarere ses som en markant konkurrence-situation, idet den mentale afstand til Holbæk for københavnere er langt større end omvendt.

4 KUNSTNERISK AKTIVITET

4.1 Teatrets tradition og forestillinger

Holbæk Teaters kunstneriske vision og profil sammenfattes i overskriften *Vær sammen*. Det står på forsiden af teatrets program, på bannere i og omkring teatret, og det bruges direkte og indirekte i forskellige sammenhænge. De to ord dækker over de lidt længere formuleringer i teatrets strategi, hvori det bl.a. fremgår, at visionen er *at* præsentere iscenesatte oplevelser, der *gør* brug af de scenekunstneriske virkemidler: Lyd, lys, arrangement, rum og puls, *at* lave oplevelser til mennesker skabt af mennesker, *at* være et teater, hvor de gode historier fortælles og publikum i alle aldre og samfundsgrupper bliver beriget på alle sanser, samt *at* spille en samlende og identitetsskabende rolle i regionens kulturliv.

Den bredt appellerende vision og profil er valgt, fordi ledelsen vurderer, at den er god i forhold til borgerne i Holbæk og på Vestsjælland, men også som udtryk for, at de to ledere godt kan lide at arbejde bredt med forskellige genrer, med folkelig appel – ”samtidig med at der fortsat er høj kunstnerisk kvalitet”, som lederne udtrykker det. De bærende værdier for teatret er Kvalitet, Aktualitet og Diversitet.

Teatrets repertoire skal ses som en klar udmøntning af visionen. Som det ses i tabel 3 på næste side, har flere af forestillingerne formålet at tiltrække et meget stort antal publikummer. Teaterledelsens plan er at skabe en forestilling årligt, som retter sig mod et stort og bredt segment som fx Rasmus Klump og Den Lilla Møghætte og Pulven. Som en anden måde at realisere visionen på arbejder teatret med formatet teaterdokumentar, fx i Ultimatum og Fedest. Her sættes virkelige hændelser i scene med de virkelige mennesker og med teatrets virkemidler.

I de tre sæsoner 2012-14 har Holbæk Teater vist 11 egen-/samproduktioner og 6 genopsætninger med i alt 136 forestillinger og 19.257 publikummer. Teatret er ikke turnerende; der har dog i perioden været et mindre antal forestillinger, som er solgt til andre kommuner i forbindelse med konkrete samarbejdsprojekter.

Tabel 3: Antal produktioner, forestillinger og publikummer

| Produktioner | | Forestillinger | Publikummer |
|----------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|
| Produktioner – 2012 | | | |
| <i>Samproduktion:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Krummerne (m. Teater Vestvolden) Julemanden og den farlige forbryder (m. Black Box Theatre) Rasmus Klump (m. Tivoli) | 11 16 25 | 971 3.216 5.187 |
| <i>Genopsætning:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Dagpengeland Spil en historie (en lokal og en solgt forestilling)* | 2 2 | 194 |
| Total – 2012 | | 56 | 9.568 |
| Produktioner – 2013 | | | |
| <i>Egenproduktion:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Vera & Valde Den Lilla Møghætte og Pulven Dødsfælden Ultimatum Hingsten i Blodet* | 4 16 12 7 6 | 350 1.992 1.080 1.218 |
| <i>Samproduktion:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Hr. Larsen & Frau Müller (m. Det Dramatiske Udg.pkt) | 1 | 36 |
| <i>Genopsætning:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Spil en historie* | 1 | |
| Total - 2013 | | 47 | 4.676 |
| Produktioner – 2014 | | | |
| <i>Egenproduktion:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Dejlig er Haven Fedest | 16 2 | 2366 256 |
| <i>Genopsætning:</i> | <ul style="list-style-type: none"> Den Lilla Møghætte og Pulven Ultimatum Rasmus Klump (flere af disse på turné) | 4 2 9 | 431 535 1425 |
| Total – 2014 | | 33 | 5.013 |

* *Spil en historie og Hingsten i Blodet er vist dels lokalt, dels i andre kommuner. Derfor kan der ikke opgøres antal publikummer.*

Tabel 4 viser belægningsprocenter for spillede forestillinger i 2014. Heraf fremgår, at de enkelte produktioner har meget forskelligt format, og det giver derfor ikke mening at sammenligne på tværs.

Det forhold, at teatret er en gammel biograf, giver begrænsninger i forhold til opstilling og produktioner. Da der samtidig er relativt mange faste sæder, medvirker dette til forholdsvis lave sæde- og værdibelægninger.

Tabel 4: Belægningsprocenter i 2014 (procentpoint afrundet til nærmeste hele tal)

| Forestillinger 2014 | Inviterede publikum | Betalende publikum | Antal pladser i alt | Sædebelægning | Værdibelægning |
|------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------|----------------|
| Dejlig er Haven | 344 | 2.022 | 4.256 | 56 % | 48 % |
| Fedest | 106 | 150 | 640 | 40 % | 23 % |
| Den Lilla Møghætte og Pulven | 62 | 369 | 1.280 | 34 % | 29 % |
| Ultimatum | 13 | 522 | 640 | 84 % | 82 % |
| Rasmus Klump | 85 | 1.340 | 2.880 | 49 % | 47 % |

Udover egenproduktionerne arrangerer Holbæk Teater en række performances, især standup shows, koncerter og saloner. Evaluator deltog i Champagnesalon for kvinder, hvor fx venindegrupper, mor-datterpar mv. så ud til at være de førende besøgsmodeller. Herudover er der løbende Seniorsalon for +60-årige, Erhvervssaloner og Demokratisaloner, hvor teatret en gang om måneden inviterer forskellige lokalpolitikere og borgerne til dialog. Salonerne er meget populære og er blevet en del af teatrets faste portefølje. Ligeledes huser Holbæk Teater en lang række gæstespil og Musik- og teaterforeningens forestillinger, ligesom teatret udlejer lokaler og faciliteter til forskellige øvrige arrangementer.

Endelig bidrager Holbæk Teater til udvikling og gennemførelse af forskellige undervisningsaktiviteter, herunder ikke mindst Holbæk Dramacollege, et 3-årigt Scenisk Grundkursus i samarbejde med Stenhus Gymnasium og Teater Fair Play. Andre aktiviteter omfatter bl.a. samarbejds-, kommunikations- og formidlingskurser for erhvervsledere og forskellige medarbejdergrupper.

4.2 Ultimatum

Evaluator har i evalueringsperioden set forestillingen Ultimatum i genopsætningen på Holbæk Teater i april 2015. Forestillingen er en teaterdokumentar omhandlende misbrug, og hvad det kan gøre ved en familie. På scenen er der gennem hele dokumentaren en mand, Henrik Halby (50 år), som har været ude i et kraftigt alkohol- og stofmisbrug, og sin datter, Julie Halby (28 år). Ultimatum falder i to dele; et iscenesat stykke dokumentarisk drama samt en "after talk" mellem de to personer og salen.

Holbæk Teater satte forestillingen op første gang i november 2013 med iscenesættelse og instruktion af teatrets to ledere, Brian Kristensen og Kristoffer Møller Hansen. Ultimatum udspringer af en række præsentationer, som Henrik Halby har holdt siden 2008. Far-Henrik har således erfaring med at gengive sin historie offentligt. For datter-Julie er det i 2013 nyt at være offentlig om sin historie. Stykket henvender sig til voksne og unge ned til ca. 16 år. Stykket var på turné i 2014, hvor det bl.a. i samarbejde med TUBA² spillede på Folkemødet på Bornholm.

² TUBA står for Terapi og rådgivning for Unge som er Børn af Alkoholmisbrugere.

Der er tale om en meget barsk historie, hvor man som tilskuer bliver revet fuldstændigt med, og hvor evaluator skiftevis har kvalme, krummer tæer, tænker "det kan ikke passe" eller "hvordan faen har hans kone holdt det ud". Henrik og Julie bor og har altid boet i Holbæk, og historien synes at virke ekstra stærkt i den lokale kontekst.

Temaet i *Ultimatum* er oplagt relevant i alle samfundslag. Forestillingen handler om en problemstilling, som hovedparten af alle danske familier kender til eller har inde på livet, men som er tabuiseret. Den rummer flere forskellige sidehistorier. Den giver perspektivet, at man *kan* bryde et dårligt mønster, hvis man er meget viljestærk og har kærlighed fra sine nære. Men den fortæller også om vigtigheden af at sige fra, bryde tabuer og forholde sig ærligt til sine nære og sig selv.

Instruktørerne har valgt nogle stærke og gribende "hverdagshistorier" i familiens liv, med en skarp indholdsmæssig kuratering, der går lige til, men ikke over stregen. De historier, der er valgt, er meget direkte og personlige, men ikke for private/intime. Den samlede historie har et godt flow, fra indledning af et misbrug (lidt hyggedruk for far med ungerne til fodbold), over nogle dramatiske og meget følelsesladede begivenheder (datter spørger far, hvad det hvide stof er, far går amok, kører datter ud i skoven og efterlader hende i en grøft), til familiens besøg på afvænningscentret.

Forestillingens dramaturgi er klar, enkel og klassisk, hvilket klæder den godt i al dens indholdsmæssige dramatik. Det samme gælder iscenesættelsen; her er meget få og enkle virkemidler, de to aktører sidder skiftevis på to høje stole og står op, nogle gange sammen, andre gange hver for sig. Der er så godt som ingen rekvisitter, bortset fra Julies bamse, som hun holder om i de passager, hvor handlingen kulminerer. Scenografien er god og understøttende, også meget enkel, mestendels bestående af nogle uklare billeder projiceret op på bagvæggen, samt nogle centrale lysskift.

Den sceniske bearbejdning af historien vidner om et godt greb om formatet og om dygtig sceniske kunnen. De to instruktører/teaterlederne er uddannede skuespillere fra statens skuespillerskoler og har begge en meget bred erfaring som skuespillere, instruktører, producenter og undervisere. De to aktørers fremstilling er stærk med en høj grad af nærvær og autenticitet. På trods af at de to har stået på scenen en del gange over de seneste 1½ år, fornemmer man tydeligt, at det stadig er virkelige følelser, mennesker og historier. Samtidig gengives selv de allermest barske passager nøgternt og uden følelser, hvilket bevirker, at tilskuerne får åbnet et rum til selv at mærke de følelser, der sættes i gang – i medfør af historien og tilskuernes egne individuelle livserfaringer. Først da datter tilgiver far og de to knuser hinanden, kommer følelserne – også på scenen.

Efter applaus skiftes til dialogen mellem salen og de to ikke-iscenesatte personer, Julie og Henrik. Formålet hermed introduceres af Henrik Halby umiddelbart efter applausen: "Dialogen er nødvendig – vi kan ikke lade jer gå ud nu, vi har åbnet for nogle stærke følelser, og vi skal have en dialog, så vi kan lukke lidt ned igen sammen". Det virker helt rigtigt, og alle i salen er med på denne tankegang, dette skift. Men så sker der, ifølge evaluator, ikke det lovede skift. Vi går fra den iscenesatte virkelighed til en dialog med et autentisk menneske, Julie, og en professionel alkoholterapeut, Henrik, ikke mennesket Henrik. Samspelet

mellem sal og scene udvikler sig i overvejende grad til, at publikum spørger alkoholterapeuten, og han svarer – ikke som personen Henrik, men som professionel terapeut. Julie tager ordet uden problem, men bliver for det meste fulgt op, *forklaret* af den professionelle alkoholterapeut. Når Julie tager replikken og giver sin egen personlige respons på publikums indspil, spørgsmål eller holdning, fremstår dialogen stærk og ægte.

Den hårfine balance, som stykket *Ultimatum* og formatet teaterdokumentar bevæger sig på – mellem et autentisk og oprigtigt kig ind i virkelige menneskers liv og følelser på den ene side, og en iscenesættelse og dramaturgisk bearbejdning på den anden side – kræver efter evaluators vurdering nogle meget klare afgrænsninger og rammesætninger. Forestillingens ”after talk” manglede en facilitator eller anden form for rammesætning, og samlet set forstyrrede dette evaluators helhedsoplevelse.

4.3 Vurdering af den kunstneriske aktivitet

Samlet set er det evaluators vurdering, at Holbæk Teater lever op til sin kunstneriske vision med stor variation i repertoire, formater og brug af virkemidler. Teatret formår at nå ud til rigtig mange publikummer, og Holbæk Kommune får meget teater og scenekunst for sine penge.

Holbæk Teater lever op til egnsteateraftalen, med overperformance i forhold til produktionsmålene. Evaluator anbefaler, at Holbæk Kommune viderefører egnsteateraftalen med teatret.

Der er en flot klar linje fra teatrets vision til repertoirevalg, både når det gælder den brede genre som fx Rasmus Klump, og når det bliver mere intimt som fx i *Ultimatum*. *Ultimatum* er en meget overbevisende opsætning, og på trods af evaluators problematisering af den overværede ”after talk” er det centrale, at selve forestillingen fremstår særdeles stærk, og med et flot scenisk greb om stykket. Holbæk Teater har her et begyndende varemærke, som på alle måder passer godt ind i teatrets rammer.

Hovedparten af teatrets øvrige, egne aktiviteter er direkte scenekunstrelevante, her skal fremhæves teatrets medvirken ved udviklingen af SGK-linjen, Holbæk Dramacollege.

Standups og koncerter er ligeledes meget vellykkede, men ses i lige så høj grad som værende kulturhus-aktiviteter. Anbefalingen fra evaluator er her, at Holbæk Teater fokuserer yderligere skarpt på scenekunsten og de direkte scenekunstrelaterede aktiviteter, dvs. dyrker kerneproduktet og teatrets scenekunsthaglige profil – som del af en langsigtet kunstfaglig konsolidering – også selvom det antagelig kommer til at betyde en lidt mindre egenindtjening.

5 FORANKRING OG SYNLIGHED

5.1 Lokal forankring og samarbejde

Den nuværende teaterledelse har arbejdet meget målrettet på at styrke den lokale forankring og samarbejdet både med Holbæk Kommune og de lokale kulturinstitutioner. Lederne er meget bevidste om nødvendigheden af den lokale forankring og har fra starten søgt at være en aktiv og synlig del af det lokale liv, ofte som initiativtager til samarbejder. Som et element heri (og pga. begrænsningen i det fysiske teater) har teatret gjort en del for at komme ud af kukkassen og skalere efter forholdene, hvad enten det er ude eller inde. Herudover har ledelsen arbejdet med at åbne teatret mod byen og borgerne, både rent fysisk og ved repertoirevalget.

Kommunens kulturpolitikere bekræfter, at Holbæk Teater spiller en samlende og identitetsskabende rolle i kommunen og i regionens kulturliv, og at de nuværende ledere har indfriet kommunens forventninger hertil. Der er mange kulturinstitutioner i kommunen, og der har (ifølge samme) ikke været en tradition for samarbejde mellem disse. Teatret er opsøgende og samarbejdsorienteret, og det er medvirkende til, at det kulturelle samarbejde udvikler sig positivt. Teaterlederne tager initiativ til og deltager i tværgående scenekunst- og kulturprojekter (som fx Dramacollege, Sommerteater i museumsgården, ” Holbæk i Krig”, et stort havneprojekt). De netværker aktivt og er synlige, hvor der er andre kulturelle aktiviteter, de bidrager i udviklingsgrupper, bestyrelser mv., og de lægger sekretariat og produktionsbistand til forskellige større lokale begivenheder (Træskibsfestival, egnsteaterkonferencen, Holbæk i Pinsen).

Holbæk Kommune var op gennem 80’erne og 90’erne kendt som en ”teaterkommune”. Holbæk Teater har over de seneste år medvirket til at genskabe dette brand, ligesom hele fødekæden på scenekunstmrådet er blevet styrket. Den spænder således over de to egnsteatre, Holbæk Musik- og teaterforening, Holbæk Dramacollege og tre aktive amatørteaterforeninger (Teaterrødderne, Elverfolket og Holbæks Dramatiske Klub).

5.2 Kommunikation og synlighed

Teatret har meget fokus på kommunikation og salg og har således ansat en fuldtids PR- og markedsføringsmedarbejder og ditto salgs- og sponsoransvarlig. PR-arbejdet foregår via det trykte program, ”Vær sammen” (der fra og med 2014-15 også omfatter Teater Fair Play og Musik- og teaterforeningen), samt teatrets hjemmeside, Facebook og elektroniske nyhedsbrev. Facebooksiden har 2.330 followers; det elektroniske nyhedsbrev har 1.750 abonnenter.

Herudover er der en omfattende pakke af salgsfremmende tiltag og loyalty programmer. Først og fremmest har teatret en klar kommunikeret sponsorstrategi, der sammen med Erhvervssalonerne henvender sig målrettet til det lokale erhvervsliv. Disse saloner udbydes i samarbejde med Holbæk Erhvervsforum.

Videre er der Seniorklubben (som kan kombineres med Seniorsalonerne med tilhørende rabat), samt hhv. årskort, mulighed for at købe gavekort og rabat på det nærliggende Bryghuset (forud for og op til en uge efter en forestilling). Ved udvalgte forestillinger er der endvidere en ”teaterbus”, med bustransport fra Kalundborg og Slagelse til Holbæk.

Teatret har primært prioriteret den lokale og regionale synlighed samt netværk i scenekunstmiljøet i og omkring hovedstaden, snarere end bred national og international synlighed. Samproduktioner, fx med Tivoli, har ifølge teatret virket både inspirerende og bekræftende på teatrets kunstneriske kvalitet og professionalisme. Videre har teatret taget initiativ og søgt midler til en teaterbestyrelseskonference for egnsteatre og små storbyteatre mhp. professionalisering af bestyrelsesarbejdet-/samarbejdet, efter inspiration fra det midtjyske scenekunstnetværk SceNet.

5.3 Vurdering af forankring og synlighed

Den lokale forankring er klart blevet styrket under den nuværende teaterledelse, og teatret er åbnet op mod byen, borgerne og de øvrige kultur- og udviklingsinstitutioner, ligesom de er en aktiv spiller i forhold til kommunen. Evaluator har dog også set eksempler på, at teatrets ambitioner og kommunens ønsker og prioriteringer ikke matcher, at der ikke sker den fornødne forventningsafstemning mellem kulturforvaltningen og teatret. Ligeledes vurderes, at der stadig er store potentialer i målet om at arbejde med det strategiske samarbejde på kulturområdet på tværs af institutioner, og mellem forvaltning og teater. Det anbefales således, at der fra kommunalt hold etableres et fælles forum for de lokale kulturledere og nøglespillere fra kulturforvaltningen, fx i form af en kulturlederklub med regelmæssige møder om strategier og fælles tiltag.

Holbæk Kommune kan med fordel udnytte sit scenekunst brand mere strategisk og offensivt. Herved vurderes et potentiale i forhold til at trække unge mennesker og børnefamilier fra København til Holbæk – for et besøg og/eller for at bosætte sig her. Samme tænkning kan lægges ned over kommunens aktuelle havneudviklingsplaner. Her ser evaluator perspektivrige muligheder i at involvere scenekunstmiljøet som udviklingsdriver for den nye bydel, evt. i form af et nyt teaterhus på havnen. I forlængelse heraf foreslås, at man undersøger mulighederne i en fusion eller et mere forpligtende samarbejde mellem de to egnsteatre – ikke for at spare penge, men for at øge synligheden af Holbæks styrkeposition på scenekunstmiljøet og at styrke Holbæks og Vestsjællands samlede teatertilbud. Arbejdsdelingen mellem de to egnsteatre i praksis er uklar, hvor begge teatre spiller for både børn/familier og unge. Som det er i dag, ses gode takter til et samarbejde; konkret i forhold til Holbæk Dramacollege og det fælles sæsonprogram, begge initiativer taget af Holbæk Teater.

Teatrets PR- og salgsarbejde vurderes til at fungere meget effektivt. Ikke mindst den store indsats på salgsfremmende tiltag og loyalty programmer virker overbevisende. De forskellige saloner kan ses som et effektivt element i publikumsudviklingen; de appellerer til en bred kreds af borgere – mange, som ikke er typiske teatergængere. Ligeledes virker det til, at teaterlederne har et godt netværk blandt kunstnere og scener i København, som de formår at trække til Holbæk til konkrete produktioner.

6 METODE – DATAINDSAMLING

Evalueringen er gennemført over fire faser ud fra følgende fremgangsmåde:

| Metoder og interessenter |
|---|
| <p><i>Desk research</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Desk research, herunder vedtægter, egnsteateraftale, teatrets selvevaluering, årsrapporter, presseklip mv.• Analyser af det kvantitative materiale, indsamlet og bearbejdet af Kulturstyrelsen• Indledende møde med Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst |
| <p><i>Interviews</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Interviews med teatrets to ledere og bestyrelsesformanden• Interviews med Holbæk Kommunes kulturudvalgsformand og kulturchef• Gruppeinterview med ovennævnte samlet |
| <p><i>Forestillinger og andre aktiviteter</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Set teatrets egenproduktion Ultimatum• Deltaget i Champagnesalon – kun for kvinder |
| <p><i>Afrapportering</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Udarbejdet nærværende rapport• Præsenteret rapporten for Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst |

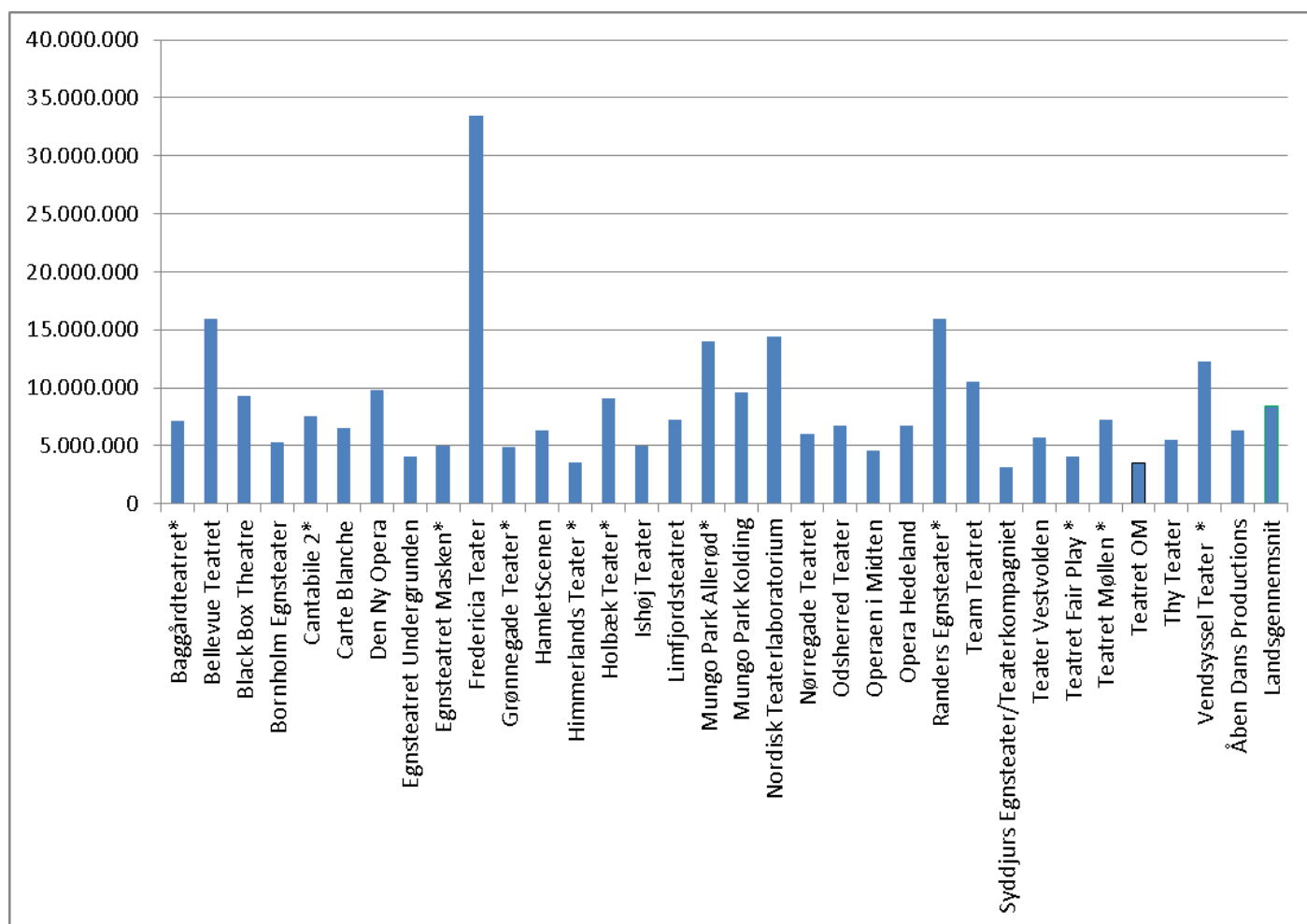
Det metodiske greb, der ligger til grund for at evaluere den kunstneriske aktivitet, er Ønskekvistmodellen. Ønskekvistmodellen er udviklet af forskere fra Aarhus Universitet³. Den udgør en enkel model for, hvordan man – på struktureret vis – kan diskutere og vurdere kvalitet i den performative kunst. Ønskekvistmodellen skitserer kunstnerisk kvalitet som en kombination af Villen, Kunnen og Skullen, forstået som Engagement, Evner og Nødvendighed.

³ Ønskekvistmodellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst, Klim 2003 samt Ønskekvisten: En håndbog i evaluering af teater, dans og musik, Klim 2005, begge Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen, Aarhus Universitet.

BILAG 1: ALLE EGNSTEATRES SAMLEDE OMSÆTNING I 2013

Figur udarbejdet på baggrund af tal fra godkendte regnskaber for 2013.

For teatre mærket med * er tal fra regnskaber perioden 1-7-2013 til 31-6 2014.



BILAG 2: EGNSTEATRES OMSÆTNING – 2013, OFFENTLIGT DRIFTSTILSKUD OG ØVRIGE INDTÆGTER

Figur udarbejdet på baggrund af tal fra godkendte regnskaber for 2013.

For teatre mærket med * er tal fra regnskaber perioden 1-7-2013 til 31-6 2014.

