

Det Københavnske Teatersamarbejde

- strategi 2015/16-2018/19



Det Københavnske
Teatersamarbejde

Nørre Voldgade 2, 5,
DK-1358 København K

T +45 33 366 766

E kbht@kbht.dk
W kbht.dk

Teatrene og deres omverden

Teatrene møder udfordringer i omverdenen, der peger i vidt forskellige retninger. En teaterchef skal på én gang skabe kunstnerisk legitimitet og en god forretning. Teaterchefen skal tillige gøre sit kulturtilbud attraktivt og overbevise om, at teatret skaber en kommunikation, det er umagen værd at indgå i. Alt sammen over for et publikum, der bliver stedse mere differentieret og uensartet i dets referenceramme.

Der er ingen patentløsninger på, hvordan teatrene finder vej i omverdenen. Det er ledelsen på det enkelte teater, der skal lægge en strategi for og beslutte, hvordan det pågældende teater med sin profil og sit tilskud skaber en bæredygtig drift. Teatersamarbejdet skal som institution ikke blande sig heri. Teatersamarbejdet skal som institution alene skabe rammer, der giver de deltagende teatre den nødvendige styrke til at håndtere de store udfordringer. Som del heraf har KbhT bedt medie- og responsbureauet Mediabroker om at afdække faktorer i teatrenes omgivelser, der påvirker deres udvikling.

Kommissoriet for dette arbejde nævner følgende temaer, hvortil der stilles spørgsmål:

- Publikumsgrupper og – adfærd
- Effekten af teatrenes kunstneriske profiler
- Teatrenes konkurrencesituation
- Bygninger
- Bæredygtighed med udgangspunkt i begrebet samfundsansvar, hvor der arbejdes med sociale, miljømæssige og økonomiske udfordringer

Mediabroker omformulerer problemstillingen med spørgsmålet: "Hvordan får teatrene solgt én billet mere?" og arbejder i den sammenhæng med fire forskellige publikumsgrupper: 1) de unge, 2) højfrekvente teatergængere, 3) lavfrekvente teatergængere og 4) ikke brugere af teater. Nedenfor følger Mediabrokers vigtigste anbefalinger:

MEDIABROKER: KbhT Omverdensanalyse – Executive Summary, uddrag

Fokuser kun på de lavfrekvente teatergængere

Det interessante er at fokusere på at få flere af de lavfrekvente i teatret – det er dem de fem teatre skal have til at købe en billet mere om året. Derfor skal markedsføringen være målrettet de lavfrekvente, som har en anden adfærd end de højfrekvente.

Overvej hvordan den korte købshorisont kan udnyttes

De højfrekvente køber primært deres teaterbilletter i god tid lige ved salgsstart i foråret, mens de lavfrekvente venter til forestillingerne nærmer sig i efteråret. Næsten 60 % af alle ordrer er lagt en måned op til forestillingen, og denne tendens er stigende gennem de fire år. Hele 26 % af alle ordrer bliver lagt en uge op til forestillingen, og 6 % af alle ordrer sker på selve dagen for forestillingen. Teatergængerne er altså tilvendt den tendens, der er omkring, at man vil have tingene med det samme.

Teatrene kan på den baggrund med fordel have en strategi om at køre markedsføring tæt op til en forestilling, hvor der bliver gjort opmærksom på, at der evt. stadig er billetter tilbage. Det kan også være i form af oplysning på billethjemmesiden, hvor man tydeligt kan se hvilke forestillinger, der er ledige billetter til på den pågældende dag.

Udnyt kontakten der er i købssituationen

Kunderne skal have et incitament for at komme i teatret igen, og det er oplagt at give dem det i købssituationen, hvor vi allerede har fat i dem. Det kan være i form af rabat, information eller lignende. Det er der et stort potentiale i, for de bliver ikke kontaktet automatisk, sådan som systemet er i dag. Det er samtidig vigtigt at understrege, at dette system ikke vil kunne blive lavet af et enkelt teater alene. Det skal være et samspil mellem de fem teatre eller eventuelt flere teatre.

Kommunikation kan ændre opfattelsen af, at det er "besværligt" at gå i teatret

Der er en perception omkring, at en tur i teatret skal planlægges i for god tid. Denne perception kan ændres ved kommunikation. Der er samtidig et ønske om, at der er mulighed for at købe samlede pakker, hvor teatret eksempelvis købes i en pakke sammen med et restaurantbesøg, hvilket vil kunne gøre teateroplevelsen som helhed lettere tilgængelig.

Prioriter komfortable sæder i teatret

Analysen har flere steder vist, at komfortable sæder i teatret er en vigtig faktor. Anbefalingen er her, at gode siddepladser skal prioriteres, således at et teater ikke bliver fra-valgt af denne grund.

Fortsæt arbejdet med at få unge i teatret

Ved fortsat at have fokus på at få unge i teatret kan deres tradition omkring det at gå i teatret blive påvirket i en tidlig alder. Det er derfor vigtigt, at teatrene fortsætter deres arbejde med at få de unge i teatret.

Vision og strategi

Visionen er, at Det Københavnske Teatersamarbejde skaber rammer for

- Teatre i udvikling og med et højt aktivitetsniveau
- Teatre, der får styrke gennem samarbejder og netværk med dansk scenekunst i hele dens bredde
- Teatre, som præsenterer vedkommende og alsidige forestillinger
- Teatre, som har internationalt udsyn med rødder i Danmark

I forlængelse heraf lægger KbhT følgende overordnede strategiske spor for organisationens overordnede udvikling i perioden 2015/16 - 2018/19:

Stærke institutioner, der kan udvikle scenekunsten

Teatrene skal hver for sig og med det økonomiske sikkerhedsnet, KbhT stiller til rådighed, have styrke til at udvikle scenekunsten. Teatrene skal på baggrund af den enkelte teaterdirektørs kunstneriske beslutninger udfolde teatrets profil og som led heri kunne foretage satsninger, som indebærer økonomiske risici ud over safety first hensyn. Inden for den gældende økonomiske ramme kan denne strategiske forudsætning kun tilgodeses, hvis ressourcerne ikke fordeles mellem flere end 5 enheder. Derfor ønsker KbhT at fastholde det nuværende antal teatre. (Se uddybning i tekstboksen samt tabel 1).

Teatrenes økonomiske vilkår

Teatersamarbejdets 5 teatre har økonomiske vilkår, hvor de over en 4-årig periode gennemsnitligt har et offentligt tilskud pr. betalende tilskuer på 417 kr. og pr. tilskudskrone her en billetindtægt på 0,48 kr. De tilsvarende tal for landsdelsscenerne i Århus, Odense og Ålborg er 776 og 0,17 kr. (Se tabel 1). Sammenlignet med landsdelsscenerne producerer teatersamarbejdets teatre for et væsentligt mindre tilskud og præsterer en relativt højere egen indtjening. Dette indikerer, at ændringer i antallet af teatre i KbhT snarere end en forøgelse vil gå i retning af en reduktion - hvis ellers de deltagende teatres drift skal have vilkår, der sætter dem i stand til at håndtere de modstridende udfordringer, som et stort teater møder i sin omverden.

Med udgangspunkt i en analyse af teatrenes virksomhed for perioden 2009/10 - 2012/13 anser KbhT det dog for muligt at opretholde det nuværende antal på 5 teatre forudsat, at der også i den kommende periode holdes et vågent øje med teatrenes økonomi og balancen i deres drift.

Tabel 1. Gennemsnitlige nøgletal for landsdelsscenerne og KbhT teatrene 2009/10-2012/13¹

	Offentligt tilskud pr. betalende tilskuer	Billetindtægt pr. tilskudskrone
Landsdelsscenerne	776	0,17
KbhT	417	0,48

Ensartede vilkår for teatre i en decentral organisation

Teatrenes daglige samarbejde skal finde sted inden for rammer, som fremmer ligestilling, gensidig respekt samt åbenhed for samarbejde med scenekunstens andre parter. Det har to konkrete konsekvenser:

1. Der skal være ensartede vilkår for de teatre, som indgår i organisationen. Med hver deres profiler og bygninger samt de heraf afledte opgaver vil KbhT yde støtte til teatrene efter gennemsigtige og ensartede principper.
2. Opgaver vedrørende teatrenes daglige samarbejde varetages decentralt. Dette princip er allerede lagt til grund for vigtige områder i indeværende strategiperiode. Således har teatrene selv overtaget det fulde ansvar for deres fælles billetsalg og markedsføring. KbhT tilrettelægger også bistanden til overenskomstforhandlingerne for teatrenes forskellige personalegrupper i et tæt samarbejde med Danske Teatres Fællesorganisation (DTF). Som de store teatres arbejdsgiverforening har DTF aftaleretten på vegne af medlemsteatrene og fastlægger hermed substansen i teatrenes krav ved overenskomstforhandlingerne.

Dette decentrale princip indebærer også, at samarbejdet står åbent for andre parter. Teatre, som f.eks. ønsker samarbejde inden for de to nævnte områder kan melde sig ind i hhv. foreningen BilletBillet eller DTF, uden at KbhT blander sig - endsige bliver part heri.

Teatrenes produktioner og samarbejdet med andre teaterproducenter

I en tid, hvor ressourcerne er knappe, og der ikke kan forventes tilført teatrene yderligere offentlige tilskud, kan samarbejder og co-produktioner give en bedre samlet udnyttelse af ressourcerne. Det gælder såvel den konkrete produktionsstøtte som den fulde udnyttelse af teatrenes kapacitet.

Det understøtter dette hensyn, at Scenekunstloven rummer mulighed for, at frie grupper, der modtager produktionsstøtte fra Kunstfonden, kan gæstespille på de

¹ Kilde: Udviklingen i centrale nøgletal for Det Københavnske Teatersamarbejde (KbhT, 2014)

store teatre. Der er tilmed i Kunstfonden afsat særlige puljemidler, der kan medfinansiere gæstespil. Kunstfonden har samtidig udarbejdet retningslinjer for samarbejder mellem frie grupper og store teatre, der er baseret på ideen om ligeværdige kunstneriske parter og ligelig fordeling af produktionsomkostninger.

KbhT vil derfor gennem en model for fastlæggelsen af tilskud til teatrene skabe incitamenter for, at teatrene søger sådanne samarbejder eller med andre store teatre – gerne med hertil hørende ekstern delfinansiering af produktionsomkostninger.

KbhT forventer i denne forbindelse, at teatrene engagerer sig i festivalaktiviteter i samarbejde med andre aktører.

Aktivitet i husene samt fortsat opgradering af teaterbygningerne

Med de forskelle, der er begrundet i teatrenes forskellige profiler samt de heraf afledte hensyn til teatrenes forskellige produktionsformer, skal der være mest mulig aktivitet i teaterbygningerne.

Med henblik på at understøtte dette mål vil Teatersamarbejdet fortsætte med at opgradere og udvikle teatrenes fysiske rammer, således at de er konkurrencedygtige med andre kulturhuse og dermed attraktive for publikum. Bygningerne skal indeholde de nødvendige faciliteter på et imødekommende niveau og ad den vej være de fornødne rammer for høj service. De skal fremstå i god vedligeholdelsesstand og samtidig være bæredygtige i forhold til miljøet.

I forlængelse af omverdensanalysens anbefaling af, at siddekomforten skal prioriteres, afsætter KbhT af sin disponible egenkapital 5 mio. kr. til forbedringer af siddekomforten i teatrene.

Bæredygtighed

KbhT afsætter samtidig ressourcer til en kortlægning af bygningernes bæredygtighed samt en heraf afledt plan for løbende investeringer, der tilgodeser og afhjælper bygningernes eventuelle belastning af miljøet. KbhT afsætter 1 mio. kr. af sin disponible egenkapital til arbejdet med bæredygtighed.

Publikum tilkendegiver i omverdensanalysen, at teatrene skal have gode vilkår for de ansatte. KbhT lægger derfor vægt på, at teatrene gør en aktiv indsats for at skabe et godt arbejdsmiljø.

Disse tiltag er tænkt som første led i en proces, hvor man på sigt kan arbejde med andre aspekter af bæredygtighed på teatrene.

s. 7/ 10

Et alsidigt repertoire og varieret udbud

Staten yder tilskud til KbhT med henblik på, at teatrene i ordningen tilsammen kan bidrage til, at der i hovedstaden opføres et alsidigt og kvalitetspræget repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker, samt bidrage til fremme af udvikling og nytænkning inden for scenekunsten. Det er Det Københavnske Teatersamarbejdes opgave at koordinere de enkelte teatres profiler til et samlet varieret udbud.

KbhT vurderer, at Betty Nansen Teatret, Folketeatret, Nørrebro Teater, Republique og Østre Gasværk Teater med deres profiler har leveret og fremadrettet kan opfylde disse krav.

Deltagende teatre i perioden 2015/16-2018/19

Med udgangspunkt i disse overordnede strategiske hensyn og efter høring af det rådgivende Direktørforum vil Teatersamarbejdet også i de kommende år bestå af nedennævnte teatre og med de anførte kunstneriske profiler:

Teater	Profil
Betty Nansen Teatret med biscenen Edison	Nye eksperimenterende fortælleformer og kunstneriske alliancer, nyskreven dramatik og klassikere læst på nye måder
Folketeatret med biscenerne Hippodromen og Børnescenen	Folkelige og seriøse forestillinger. Spektakulært familieteater
Nørrebro Teater med biscenen Rialto	Det moderne morskabsteater og musikforestillinger
Republique med biscenen Lille Scene samt foyerscener	Nyskabende dansk og international scenekunst. S sammensatte kunstarter der udfordrer teaterbegrebet
Østre Gasværk Teater med biscenen Foyerscenen	Store, slagkraftige forestillinger og musikteater

Som del af nærværende strategi har KbhT fastsat en procedure for valg af teatre i ordningen, tilgængelig på kbht.dk.

Kunstnerisk udvikling og nytænkning samt internationalt arbejde

Med henblik på at understøtte teaterledelsernes mulighed for at sikre den fornødne kunstneriske udvikling og nytænkning tages der som del af strategien to initiativer:

- *Udviklingsaftale med Republique*
Det fremgår af de kunstneriske profiler, at Republique har et særligt ansvar for nyskabende dansk og international scenekunst samt for sammensatte kunstarter, der udfordrer teaterbegrebet. Med henblik på at understøtte denne profil har KbhT indgået en udviklingsaftale med Republique. Heri fastsættes mål og rammer for teatres virksomhed i strategiperioden, herunder for det internationale arbejde samt dettes samspil med forestillingerne i København. Som del af aftalen afsættes ressourcer til en række bygningsmæssige forbedringer, der også har til formål at sikre yderligere fleksible rammer for navnlig intime forestillinger og gæstespil.
- *Udviklingspulje på 3 mio. kr. årligt.*
Der afsættes en pulje på 3 mio. kr. årligt som støtte til kunstnerisk udvikling og nytænkning på de 4 øvrige teatre.

Som allerede nævnt det teaterchefen på det enkelte teater, som træffer de kunstneriske beslutninger, der bedst muligt udfolder teatrets profil. Det er det enkelte teater, som skal kunne foretage satsninger, som indebærer økonomiske risici ud over safety first hensyn. Samtidig skal Teatersamarbejdet drives ud fra hensynet til på ensartede vilkår at understøtte teatre i en decentral organisation.

Af de nævnte grunde har bestyrelsen valgt at foretage en 4-årig fordeling af udviklingspuljen. De tildelte midler skal anvendes til udviklingsformål efter kriterier fastsat af det enkelte teater. Teatret skal i årsrapporten dokumentere, at midlerne er anvendt til formålet og hvorvidt, udviklingsmålene efter teatrets vurdering er opnået.

Alle teatrene kan selvsagt arbejde internationalt. Sådanne samarbejder på tværs af landegrænser kan have mange forskellige former. Det er op til det enkelte teater at forholde sig til internationalisering på den måde, teatret finder relevant og muligt.

Publikumsudvikling samt øvrig opfølgning på omverdensanalyse

KbhT lægger vægt på, at det enkelte teater selv har ansvaret for at tilrettelægge sit billetsalg, og at teatrenes ledelser som del heraf og i fastlæggelsen af strategi forholder sig til omverdensanalysens anbefalinger.

I forhold til, hvor centralt spørgsmålet om publikumsudvikling står – ikke alene for teatrene i KbhT, men også alle andre teatre i Danmark – vil det være et krav fra KbhT, at hvert af de fem teatre i teatrets egen strategi fastsætter mål for publikumsudvikling, afsætter ressourcer hertil og i årsrapporten tager stilling til, hvorvidt de opstillede mål er nået.

KbhT prioriterer, at teatrene etablerer det bredest mulige samarbejde om publikumsudvikling også gerne med teatre uden for Teatersamarbejdet, men overlader det til det enkelte teater at tage stilling til, hvordan og i hvilket omfang, der skal samarbejdes med andre teatre, andre kulturinstitutioner, uddannelsessektoren og andre relevante aktører.

I denne forbindelse forudsætter KbhT, at teatrene bidrager til en høj grad af videndeling og erfaringsudveksling – med hinanden og med andre teatre og aktører.

Publikumsudvikling skal her opfattes i bred forstand. Det omfatter både spredning og mangfoldighed af publikumsgrupper, hvordan teatret interagerer med publikum på forskellige måder og hvordan teatrene kan tiltrække så stort et publikum som muligt

Til finansiering af publikumsudvikling sker der i forhold til det antal opførelser, teatrene som minimum skal realisere, en reduktion på 5 % i sæsonerne 2015/16 - 2018/19.

Mediabrokers omverdensanalyse er vedlagt som bilag til strategien.

Tværgående administrative opgaver

Ud over de tværgående administrative opgaver, som Teatersamarbejdet allerede varetager på teatrenes vegne, vil KbhT udarbejde analyser af de overordnede tendenser i udviklingen i billetsalget. Dette fordi udviklingen i publikums adfærd har en så central betydning for teatrenes virksomhed.

Formålet er således at understøtte teatrenes arbejde med publikumsudvikling, hvor direktørforum forudsættes at fungere som styregruppe for tværgående initia-

tiver. Direktørforum opfordres til i planlægningen af konkrete aktiviteter at tænke dette bredt, også ift. videndeling og samarbejde på tværs udover teatersamarbejdet.

s. 10/ 10

KbhT afsætter i strategiperioden 1 mio. kr. til dette formål.

Udviklingsmål og flere bundlinjer

Teatrene skal sammen med budgetgodkendelsen 1. maj 2016 fremsende forpligtende strategiske udviklingsplaner til KbhT. Hvert teater skal her beskrive, hvordan teatret i strategiperioden vil arbejde med, fastsætte mål for og afrapportere på flere bundlinjer:

- 1) Økonomi og aktiviteter
- 2) Kunstnerisk udvikling
- 3) Publikumsudvikling
- 4) Bæredygtighed, herunder arbejdsmiljø for teatrets medarbejdere