

# Det Københavnske Teatersamarbejde

- et samarbejde som katalysator for udvikling

Strategisk udviklingsplan for perioden 2020/21-2023/24



Det Københavnske  
Teatersamarbejde  
Torvegade 50, 2.tv.  
DK-1400 København K

T +45 33 366 766

E kbht@kbht.dk  
W kbht.dk

## Det Københavnske Teatersamarbejde

s. 2/ 14

Det Københavnske Teatersamarbejde er en selvejende institution, der har til formål at støtte driften af et antal teatre i hovedstadsområdet. Det Københavnske Teatersamarbejde varetager yderligere en række administrative opgaver på vegne af teatrene i ordningen.

Statens tilskud til Det Københavnske Teatersamarbejde ydes, for 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.

Udover at sikre et samlet varieret udbud af scenekunst i hovedstadsområdet skaber Det Københavnske Teatersamarbejde en række andre afgørende fordele for teatrene, som også er et resultat af et meget velfungerende samarbejde mellem teatrene i ordningen:

- En solidarisk tilbageløbsordning, som skaber et økonomisk sikkerhedsnet for teatrene, der sikrer kunstnerisk risikovillighed, høj produktivitet og udvikling af scenekunsten.
- Organiseret vedligeholdelse og udvikling af teatrenes unikke bygninger og teatertechnisk udstyr, der betyder, at teaterdirektørerne kan koncentrere sig om at være teaterdirektører og ikke ejendomsforvaltere.
- Sikring af efteruddannelse af teatrenes medarbejdergrupper, herunder vedligeholdelse af medarbejdernes faglige netværk på tværs af teatrene.
- Omkostningseffektivitet i forhold til fælles økonomi- og lønstyringsredskaber, fælles revision, fælles billetsystem, BilletBillet og andre administrative områder.

Det Københavnske Teatersamarbejde udarbejder en strategisk udviklingsplan, som definerer sigtet for teatersamarbejdet i den kommende periode. Det Københavnske Teatersamarbejde bestræber sig på at sikre mest mulig stabilitet på teatrene, hvorfor der på baggrund af den strategiske udviklingsplan indgås flerårige tilskudsaftaler (rammeaftaler) med teatrene i ordningen.

Det Københavnske Teatersamarbejde har udarbejdet en sammenligning af de økonomiske forudsætninger og performance for teatrene i teatersamarbejdet og på landsdelsscenerne i Odense, Aarhus og Aalborg. Sammenligningen viser bl.a. følgende:

- Det offentlige tilskud pr. betalende tilskuer på landsdelsscenerne er i gennemsnit 65 % højere end på teatrene i KbhT.
- Billetindtægten pr. betalende tilskuer på teatrene i KbhT er i gennemsnit 34 % højere end på landsdelsscenerne.
- Teatrene i KbhT genererer i gennemsnit 120 % højere billetindtægter pr. tilskudskrone end landsdelsscenerne.

Sammenlignet med landsdelsscenerne producerer teatrene i teatersamarbejdet for et væsentligt mindre tilskud og præsterer en relativt højere egen indtjening.

Sammenligningen kan i sin helhed læses på [www.kbht.dk](http://www.kbht.dk)

## Teatrene i en differentieret omverden

Teaterchefen skal skabe scenekunst, som har kunstnerisk legitimitet men samtidig også en sund, og dermed bæredygtig, forretning. Herunder skal teaterchefen også formå at gøre sit kulturtilbud så attraktivt, at publikum får lyst til at komme i teatret og se forestillingerne. Alt sammen over for et publikum, der er differentieret og uensartet i dets referenceramme.

Når teatersamarbejdet, på baggrund af sin strategiske udviklingsplan, har indgået rammeaftaler med teatrene, er det herefter 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 relevant og bæredygtig drift. Teatersamarbejdet skal som institution ikke blande sig heri.

Teatersamarbejdet skal som institution understøtte og skabe rammer, der giver de deltagende teatre den nødvendige styrke til at skabe vedkommende og kulturbærende scenekunst af høj kvalitet.

For at hjælpe teatrene med at fortolke den omverden de agerer i relation til, har teatersamarbejdet bedt medie- og responsbureauet m/SIX om at analysere det publikum, som kommer på teatrene i samarbejdet. Resultatet er en beskrivelse og fortolkning af de teatergængere, der kommer på teatrene. Med beskrivelsen følger nedenstående observationspunkter:

- Teatrenes publikum er blevet yngre og mindre velhavende
- Fordelingen er nu lige fordelt mellem mænd og kvinder som disponent (ordregiver)
- Stigende loyalitet – flere kommer igen i flere sæsoner
- Stigning i andel teatergængere som køber mindst en gang mere end sæsonen før

- Det kan godt betale sig at få teatergængerne til at komme igen – dem der kommer igen køber flere billetter end nytilkomne kunder
- Købshorizonten er fortsat kort, og er blevet endnu kortere blandt de lavfrekvente teatergængere
- Fortsat forskel i teaterprofilerne, men teatrene begynder at nærme sig hinanden i forhold fordelingen af høj -og lavfrekvente
- Det anbefales fortsat, at teatrene fokuserer på genkøb, udnyttelse af teatersamarbejdet, og at teatrene agerer ud fra den korte købshorizont

s. 5/ 14

Analysen kan i sin helhed læses på [www.kbht.dk](http://www.kbht.dk)

## Vision og rammer

s. 6/ 14

### Vision

Visionen er, at Det Københavnske Teatersamarbejde skaber rammer for

- Teatre i udvikling og med et højt aktivitetsniveau
- Teatre, som præsenterer vedkommende og alsidige forestillinger i samtiden
- Teatre, som har internationalt udsyn med rødder i dansk kultur
- Teatre, der får styrke gennem samarbejder og netværk med dansk scenekunst i hele dens bredde
- Teatre der rammer publikum og herigennem sikrer en bæredygtig forretning

### Rammer

Med henblik på at give teatrene de nødvendige overordnede rammer lægger Det Københavnske Teatersamarbejde vægt på følgende:

- Teatrene skal være stærke
- Teatrenes skal have ensartede vilkår

#### Teatrene skal være stærke

Teatrene skal hver for sig og med det økonomiske sikkerhedsnet, teatersamarbejdet stiller til rådighed, have styrke til at udvikle scenekunsten. Teatrene skal på baggrund af den enkelte teaterchefs kunstneriske beslutninger udfolde teatrets profil og som led heri kunne foretage satsninger, som indebærer økonomiske risici ud over safety first hensyn.

#### Teatrene skal have ensartede vilkår

Teatrenes daglige samarbejde skal finde sted inden for rammer, som fremmer ligestilling, gensidig respekt samt åbenhed for samarbejde med scenekunstens andre parter. Derfor prioriterer Det Københavnske Teatersamarbejde, at der skal være ensartede vilkår for de teatre, som indgår i teatersamarbejdet. Med hver deres profil og bygninger samt de heraf afledte opgaver vil Det Københavnske

Teatersamarbejde derfor yde støtte til teatrene efter gennemsigtige og ensartede principper.

s. 7/ 14

## Teatre i teatersamarbejdet

Med udgangspunkt i de overordnede strategiske mål, og efter høring af det rådgivende direktørforum, vil teatersamarbejdet bestå af nedennævnte teatre og med de anførte kunstneriske profiler:

Teater	Profil
Betty Nansen Teatret	Nye eksperimenterede fortælleformer og kunstneriske alliancer, nyskreven dramatik og klassikere læst på nye måder.
Folketeatret	Folkelige og seriøse forestillinger. Spektakulært familieteater.
Nørrebro Teater	Underholdende og samtidsrelevante fortællinger med morskab, mening og kant.
Østerbro Teater	Nyskabende og udviklende egenproduktioner og spektakulære musikforestillinger. Samarbejde med andre teaterproducenter og frie grupper samt fokus på internationalt udsyn.

Forud for fastlæggelse af teatersamarbejdets strategi har teatersamarbejdet været i dialog med de øvrige tilskudsydere i hovedstadsområdet.

Det Københavnske Teatersamarbejde vil understøtte teatrene muligheder for kunstnerisk udvikling og talentudvikling. Helt overordnet er formålet med KbHT, at teatrene i teatersamarbejdet 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.



Det Københavnske Teatersamarbejde vurderer, at Betty Nansen Teatret, Folketeatret, Nørrebro Teater og Østerbro Teater med deres profiler har leveret og fremadrettet kan opfylde de overordnede formål.

s. 9/ 14

## Strategiske indsatsområder

s. 10/ 14

For at realisere de overordnede visioner har teatersamarbejdet i dialog med direktørforum besluttet, at der i strategiperioden sættes fokus på følgende centrale indsatsområder:

- Kunstnerisk udvikling, genrediversitet og talentudvikling
- Publikumsudvikling
- Samarbejde med det øvrige scenekunstmiljø
- Høj aktivitet og alsidigt udbud

### **Kunstnerisk udvikling, genrediversitet og talentudvikling**

Teatersamarbejdet vil understøtte teatrenes muligheder for kunstnerisk udvikling og talentudvikling. Helt overordnet er formålet med teatersamarbejdet, at teatrene i samarbejdet tilsammen kan bidrage til, at der i hovedstaden opføres et alsidigt og kvalitetspræget repertoire bestående af såvel ældre som nye aktuelle dramatiske værker, samt bidrage til fremme af udvikling og nytænkning inden for scenekunsten.

I den forbindelse tages følgende initiativer:

- *Samarbejdet som katalysator for kunstnerisk udveksling*  
Det Københavnske Teatersamarbejde vil opprioritere understøttelsen af samarbejdet i regi af direktørforum, så der her kan ske en så høj grad af interaktion og inspiration mellem teatrene som muligt. Det er således intentionen, at den enkelte teaterdirektør i endnu højere grad kommer til at betragte samarbejdet i direktørforum som inspirerende og udviklende i forhold til alt fra fortolkning af de store udfordringer i samtiden og til helt konkrete kunstneriske initiativer og problemstillinger. Dialog, sparring og det konkrete samarbejde skal bidrage som katalysator for kunstnerisk ud-

vikling på det enkelte teater.

s. 11/ 14

- *Udviklingspulje*

Med henblik på understøttelse af kunstnerisk udvikling og nytænkning på teatrene afsættes en pulje på et niveau omkring 3 mio. kr. årligt. Det er teaterchefen på det enkelte teater, som træffer de kunstneriske beslutninger, som bedst 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.

- *Talentudvikling*

Udviklingen af scenekunsten er afhængige af talentudvikling, der kan sikre fødekæden af dygtige teaterfolk både på og bagved scenen. I den forbindelse har teatrene et ansvar for at hjælpe talenterne videre og udvikle deres kompetencer. Teatersamarbejdet lægger vægt på, at teatrene prioriterer talentudvikling. Både direkte ved at studerende og nyuddannede har deres gang på teatrene. Og indirekte via brede samarbejder, hvor talentudvikling også kan være et element i samarbejder med frie grupper og producenter. Med henblik på at udvikle arbejdet med talentudvikling, vil KbhT sikre, at der på tværs af teatersamarbejdet sættes fokus på de gode eksempler og mulighederne for fælles talentudvikling.

### **Publikumsudvikling**

Publikumsudvikling dækker over forskellige måder og tilgange til, hvordan teatrene i gensidig interaktion kan forandre og øge det eksisterende og det potentielle publikum: Det kan være uddannelsesmæssige tiltag rettet mod børn og unge, nye måder at engagere et eksisterende publikum på eller strategier til at tiltrække nye publikumsgrupper. Det handler ikke blot om markedsføring og om at få solgt flere stole i salen, men i højere grad om formidling og om at integrere kommunikation

og produktion. Målet er at skabe langsigtede relationer til publikum, vække nysgerrighed og interesse for det, man laver, så publikum vender tilbage, spreder budskabet og engagerer sig på forskellige måder.

I relation hertil tages følgende initiativer:

- *Gensidig inspiration og udveksling*  
Teatersamarbejdet vil sammen med teatrene understøtte, at der løbende sker en gensidig inspiration og udveksling af ideer og metoder i relation til publikumsudvikling i bred forstand. Nogle teatre har styrkepositioner i forhold til et område og andre i forhold til andre områder. Med henblik på at understøtte den samlede udvikling er det derfor centralt, at der sker en systematisk udvikling og udveksling af nybrud og best practice. Dette fokusområde vil indgå som element i prioriteringen af den centrale pulje til efteruddannelse af teatrenes medarbejder. Samtidig er det vigtigt, at der samarbejdes med andre teatre, andre kulturinstitutioner, uddannelsessektoren og andre relevante aktører. Herudover vil teatersamarbejdet i dialog med direktørforum arbejde for, at dette perspektiv forankres i direktørforum og i teatrenes andre fælles samarbejdsfora (herunder BilletBillet, teatrenes tværgående markedsføringsgruppe m.fl.).
- *Pulje til publikumsudvikling*  
Med henblik på at understøtte arbejdet med publikumsudvikling afsætter Det Københavnske Teatersamarbejde en pulje til publikumsudvikling på 350.000 kr. årligt. Puljen prioriteres efter dialog med direktørforum.

### **Samarbejde med det øvrige scenekunstmiljø**

Scenekunstmiljøet består af mange niveauer, mange typer af institutioner og mange forskellige aktører. Med henblik på at sikre en god udveksling i hele scenekunstmiljøets bredde er det centralt, at der skabes et flow mellem de forskellige niveauer i scenekunstmiljøet. I en tid, hvor ressourcerne er knappe, accentueres vigtigheden af samarbejder og co-produktioner, som kan give en bedre samlet

udnyttelse af ressourcerne. Det gælder såvel den konkrete produktionsstøtte som den fulde udnyttelse af teatrenes kapacitet.

s. 13/ 14

KbhT vil vi relation hertil tage følgende initiativ:

- *Udvikling af initiativer der kan fremme flow mellem scenekunstens forskellige niveauer*  
Det Københavnske Teatersamarbejde vil i samarbejde med teatrene af-  
søge, om der er muligheder for yderligere interaktion og flow mellem sce-  
nekunstens forskellige niveauer og aktører.

### **Høj aktivitet og alsidigt udbud**

Teatrenes bygninger skal af borgerne opleves som åbne og aktive teaterhuse, hvor der er meget at komme efter. Det er en central målsætning, at der med de forskelle, der er begrundet i teatrenes forskellige profiler samt de heraf afledte hensyn til teatrenes forskellige produktionsformer, skal 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 i forhold til andre kulturhuse og dermed attraktive for publikum. Bygningerne skal indeholde de nødvendige faciliteter på et imødekommende niveau og ad den vej være gode rammer for gode kulturoplevelser. Bygningerne skal fremstå i god vedligeholdelsesstand, og der sigtes efter bæredygtige løsninger.

Herudover er det centralt, at teatersamarbejdet også understøtter, at teatrene kan have alternative og skæve publikumsaktiviteter, som kan være til gavn og glæde for borgerne.

Med henblik på at understøtte dette tages følgende initiativer:

- *Midler til vedligeholdelse og bæredygtighed*

Med henblik på at understøtte en organiseret vedligeholdelse og udvikling af teatrenes unikke bygninger og teatertekniske udstyr afsætter teatersamarbejdet midler til vedligeholdelse og bæredygtig udvikling af teaterbygningerne.

s. 14/ 14

- *Udvikling af model som understøtter alternative aktiviteter*  
Det Københavnske Teatersamarbejde vil i samarbejde med direktørforum udvikle en model for, hvordan alternative og anderledes publikumsaktiviteter (f.eks. opførelser i det offentlige rum, hvor der ikke er publikumsbetaling) kan indgå i teatrenes ordinære afrapportering. I relation hertil arbejdes videre med en bred fortolkning af begrebet opførelser. Målsætningen er bl.a., at teatrene skal have mulighed for registrering og synliggørelse af "de andre" aktiviteter i teaterhusene. Det afsøges således, om der i samarbejdet kan udvikles en model for opgørelse af en samfundsansvarlig/kunstnerisk bundlinje.

### **Handlingsplan**

Det Københavnske Teatersamarbejde vil understøtte direktørforum, som i strategiperioden skal udarbejde en handlingsplan, hvor det konkretiseres, hvordan der samlet set arbejdes med indsatsområderne.