



Statens Kunstfonds  
Projektstøtteudvalg for Scenekunst

EVALUERING AF EGNSTEATRE I DANMARK  
FREDERICIA TEATER

*Rasmus Adrian*  
*Juni 2019*

## INDHOLD

1	Indledning .....	2
2	Resumé af konklusioner og anbefalinger .....	3
3	Rammer og tal.....	6
3.1	Organisation og fysiske rammer .....	6
3.2	Økonomi.....	3
3.3	Vurdering af rammer og tal.....	5
4	Kunstnerisk aktivitet .....	8
4.1	Egnsteatres profil og kunstneriske aktiviteter .....	8
4.2	Evaluering af konkret kunstnerisk produktion/forestilling .....	10
4.3	Vurdering af den kunstneriske aktivitet.....	12
5	Forankring og synlighed.....	13
5.1	Lokal forankring og samarbejde.....	13
5.2	Kommunikation og synlighed.....	14
5.3	Vurdering af forankring og synlighed.....	15
6	Metode – dataindsamling.....	16
	Bilag 1: Alle egnsteatres samlede omsætning i 2016.....	17
	Bilag 2: Egnsteatres omsætning – 2016, offentligt driftstilskud og øvrige indtægter.....	18

# 1 INDLEDNING

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst (PUS eller udvalget) har ønsket en uvildig evaluering af Nordisk Fredericia Teater i forbindelse med teatrets nuværende aftaleperiode (2017-20). Til det formål har udvalget indgået aftale med Rasmus Adrian (evaluator), som har gennemført evalueringen i perioden juli 2018 - marts 2019. Fredericia Teater har haft status som egnsteater siden og 2003 er en selvejende institution, hjemmehørende i Fredericia Kommune. Teatrets omsætning var i 2017 på ca. 88,2 mio. kr., heraf ca. 85% egenomsætning.

De overordnede formål med evalueringen er formuleret af Slots- og 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. Økonomiske og organisatoriske forhold
2. Kunstneriske aktiviteter
3. Lokal forankring og synlighed

Evaluators dataindsamling har bestået af desk research (selvevaluering, årsrapporter og presseklip), besøg på teatret og overværelse af to Fredericia Teaters forestillinger juli og september måned 2018, interviews med hhv. teatrets ledelse og bestyrelsesformand. Desuden med Fredericia Kommunes kulturudvalgsformand og kommunens stabschef for politik og kommunikation.

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

**Rasmus Adrian, [rasmus@norobo.dk](mailto:rasmus@norobo.dk)  
juni 2019**

## 2 RESUMÉ AF KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Det er evaluators grundlæggende vurdering, at Fredericia Teater er et velfungerende og professionelt drevet teater, der henover en kort årrække har undergået en stor økonomisk og aktivitetsmæssig udvikling. Teatret vurderes på overbevisende vis at leve op til egnsteateraftalen 2017-2020.

*På den baggrund anbefales det, at Fredericia Kommune viderefører egnsteateraftalen med Fredericia Teater.*

Konkret er vurderingerne endvidere de følgende:

Teatrets ledelse og bestyrelse bør fastsætte et mål for en egenkapital, der fremadrettet kan give teatret en økonomisk sikkerhed der står mål med den løbende økonomiske risiko teatervirksomheden indebærer. Desuden anbefales det teatrets ledelse og bestyrelse at udarbejde en finansieringsplan for de kommende år, der muliggør etableringen af denne egenkapital.

Evaluator anbefaler at alle relevante parter i Fredericia fortsat bør arbejde for at realisere planerne om et nyt teaterhus i Fredericia, der i fremtiden giver teatret bedre muligheder for at fortsætte den positive udvikling. Det økonomiske omfang og den kulturelle betydning af Fredericia Teaters virksomhed vurderes at være et stort aktiv, både lokalt, regionalt og nationalt.

Det anbefales Fredericia Kommune sammen med Fredericia Teater og andre relevante aktører i kommunen, at udarbejde en egentlig vision og strategi for musicalområdet i Fredericia. Potentialet for Fredericia Kommune i at udvikle en koordineret og systematisk indsats for musicalområdet vurderes at være stor.

Det anbefales teatrets ledelse og bestyrelse, at overveje hvilken placering i kunststøttesystemet, der bedst understøtter teatrets fremtid og udviklingsmuligheder. Teatret bør fremadrettet arbejde for at placere sig i det offentlige kunststøttesystem, på en måde der bedst matcher og understøtter teatrets visioner.

Evaluator ser to mulige scenarier for teatrets placering i dansk scenekunst:

*a) At gode kræfter arbejder for at Fredericia Teater gøres til nationalscene for musical (i henhold til teaterlovens kap. 3). Argumentet for denne ændring er, at Fredericia Teater i dag mere naturligt kan*

---

*sammenlignes med andre nationale scenekunstinstitutioner som f.eks. Jyske Opera, end med de øvrige egnsteatre.*

*b) Fredericia Teater brydes op i flere institutioner, der alle indgår i et tæt samarbejdende "cluster" af institutioner i Fredericia. Institutionerne servicerer, udvikler, underviser, formidler og producerer musical. En del af Fredericia Teater videreføres som egnsteater med fokus på kunstnerisk udvikling og nyskabelse, og med mulighed for at producere smalle forestillinger, der ikke er underlagt samme indtjeningskrav som gælder teatret i dag. En anden del af Fredericia Teater videreføres som en kommercielt drevet virksomhed – evt. i en fondskonstruktion – der har frihed til at agere med nødvendig risikovillighed og et kommercielt sigte.*

---

Samlet set kan dette konkretiseres ved hjælp af en SWOT-analyse.

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Et stærkt brand, der effektivt har placeret Fredericia som Danmarks musicalcentrum. Drevet af en klar og fokuseret vision for musicalkunsten.</li> <li>• Teatret er kommet styrket ud af et vanskeligt forløb efter 2013, hvor teatrets økonomi var præget af en negativ egenkapital på ca. 20 mio. kr. Forløbet har resulteret i en styrkelse af organisationen, af bestyrelsen og en fornyet opbakning fra Fredericia Kommune.</li> <li>• En stor lokal opbakning fra borgere og politikere i Fredericia.</li> <li>• En unik og specialiseret kapacitet til musicalproduktion i stort format - omdrejningspunkt for udviklings- og produktionsmiljø i Fredericia.</li> <li>• En institutionsdrift, der i stort omfang balancerer kunstneriske og publikumsmæssige ambitioner med maksimal udnyttelse af kommercielle potentialer.</li> <li>• Har etableret sig på flere "teatermarkeder" i Danmark (Fredericia, Aarhus, København), der tilsammen giver Fredericia Teater et meget stort publikumsgrundlag.</li> <li>• Indgår internationalt i flere vigtige netværk og har vigtige kontaktflader, f.eks. i forhold til aftaler med internationale rettighedshavere som Disney.</li> <li>• Fredericia Teaters direktør vurderes at være en betydelig ressource for teatrets kunstneriske og økonomiske udvikling, og for dets lokale forankring i Fredericia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teatrets voldsomme vækst i de seneste år har betydet en konstant forandringsproces, der udgør store ledelsesmæssige udfordringer for organisationen og potentielt gør den sårbar.</li> <li>• Teatret har pt ikke fysiske rammer, der modsvarer - og fuldt ud kan understøtte - teatrets kunstneriske og kommercielle ambitioner.</li> <li>• Teatrets afhængighed af billetindtægter, set i sammenhæng med teatrets relativt store aktivitetsmæssige og økonomiske volumen, indebærer en løbende økonomisk risiko i teatrets drift, der kan få store negative konsekvenser hvis en produktion slår fejl eller en uventet hændelse opstår.</li> <li>• Teatret oplever at egnsteaterordningen nok indebærer et vigtigt økonomisk tilskud, men ikke matcher teatrets behov for øget kapacitet og dets stilling i det samlede teaterliv.</li> <li>• Teatrets ledelse oplever i stigende grad at hensyn til offentlige tilskudsydere står i et modsætningsforhold til en udnyttelse af teatrets kommercielle potentialer.</li> </ul>
MULIGHEDER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablering af en positiv egenkapital, der matcher de risici teatret løbende håndterer i arbejdet med særligt de store satsninger</li> <li>• Fortsat at skabe kunstnerisk udvikling og nye forretningsmodeller i samarbejdet med danske og internationale partnere</li> <li>• Fortsat at bidrage markant til udviklingen af Fredericia som et centrum for musicalproduktion i Danmark</li> <li>• At omsætte modsætningerne mellem to sider af teatrets drift til muligheder: driften af en offentligt støttet kunstinstitution og driften af en kommerciel virksomhed</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• At en fejlslagen kunstnerisk satsning medfører et driftsunderskud, der truer den videre drift at teatret.</li> <li>• Teatrets afhængighed af dets direktør, Søren Møller, i tilfælde af at han forlader sin stilling.</li> <li>• At den kommercielle side af teatrets virksomhed med tiden kommer til at stå i et for stort modsætningsforhold til normer, forventninger og formelle krav fra offentlige tilskudsydere og generelt i kunstverdenen</li> <li>• At den nødvendige risikovillighed og et strategisk beslutningsrum ikke er tilstede i forhold til at gribe langsigtede kommercielle muligheder</li> </ul>

## 3 RAMMER OG TAL

### 3.1 Organisation og fysiske rammer

Fredericia Teater har haft status som egnsteater siden 2003 og drives med driftstilskud fra Fredericia Kommune. Den nuværende egnsteateraftale udløber med udgangen af 2020.

Egnsteatret Fredericia Teater er fysisk beliggende i selvstændig teaterbygning i centrum af Fredericia. Her råder teatret over 'Store Sal' inkl. foyer mm. med et samlet areal på 2.067 m<sup>2</sup>. Der er plads til 811 siddende personer i salen inkl. balkonen. 'Lille Sal' inkl. scene og foyer har et areal på 677 m<sup>2</sup>. og plads til 250 siddende personer. I tilknytning til teatret er der administrationsgang. Værksted/lager og skræddersal/kostumedepot ligger udenfor teatrets faste adresse. Teatret råder ligeledes over møblerede lejligheder, som benyttes til teatrets midlertidige ansatte.

Søren Møller er teaterchef og det øvrige faste personale består af et fastansat ensemble på 8 musikkunstnere og 28 personer, der varetager funktioner indenfor administration, produktion, teknik m.v.

Fredericia Teater er organiseret som en selvejende institution. Ifølge vedtægterne har institutionen til formål at drive professionel egnsteatervirksomhed ved at producere og udbyde forestillinger hen over teatersæsonen, producere 2 årlige produktioner samt medvirke til udvikling af scenekunsten i lokalområdet mv. Ifølge den gældende egnsteateraftale kan teatret indgå i samproduktion med andre teatre, og i det det er foreneligt med teatrets økonomi samarbejde med Den Danske Scenekunstscoles afdeling i Fredericia/Det Danske Musicalakademi, Musicaludviklingscentret UTERUS, Den Kreative Skole, Det Brunske Pakhus og andre kulturaktører.

Ifølge vedtægterne har teatret en bestyrelse på syv medlemmer. Kommunen udpeger 2 medlemmer fra byrådets kreds, den fungerende rektor for Det Danske Musicalakademi er selvskrevet i teatrets bestyrelse, og teatrets private bidragsyder udpeger ét medlem. I tilfælde af, at der ikke er en privat bidragsyder, så udpeger Fredericia Byråd dette medlem. Dette medlem er selvskrevet til posten som formand for bestyrelsen. Kredsen af de beskrevne 4 bestyrelsesmedlemmer har herefter mandat til at udpege de sidste 3 medlemmer til bestyrelsen. Disse 3 som må ikke have sæde i byrådet. Vedtægterne beskriver ikke hvilke kompetencer medlemmerne af bestyrelsen skal besidde, men den nuværende bestyrelse repræsenterer en bred kompetenceprofil inden for både ledelse, jura, markedsføring, økonomi og scenekunst. Det skal i øvrigt nævnes at det nuværende bestyrelseshold blev sat i 2012 forbindelse med en redningsplan for Fredericia Teater, der på daværende tidspunkt var udfordret økonomisk.

#### Bestyrelse:

Anders Østergaard (formand), CEO og medstifter af Monjasa i Fredericia.  
Preben Schou-Nielsen (næstformand), Pensioneret advokat fra Trolle i Fredericia.  
Christian Have, Indehaver og kreativ direktør i Have Kommunikation  
Jørgen Weimar-Rasmussen, Pensioneret Statsaut. Revisor, PWC Vejle

Pernelle Jensen, Medlem af Venstre og Byrådet i Fredericia.  
Thomas Agerholm, Uddannelsesleder, Det Danske musicalakademi i Fredericia.  
Ole Steen Hansen, Medlem af Socialdemokratiet og Byrådet i Fredericia.

Teatret er gennem en årrække lykkedes med at producere musicalforestillinger i stort format og med stort publikumspotentiale. De store produktioner præsenteres ikke bare i Fredericia, men også i bl.a. Aarhus og København, hvor de spiller i længere perioder hos bl.a. Musikhuset i Aarhus og Det Kgl. Teater i København. Fredericia Teater skiller sig kraftigt ud fra resten af egnsteaterområdet kraft af omfanget af billetsalget (ca. 186.000 billetter i 2017), andelen af egenfinansiering og den organisatoriske kapacitet, der understøtter virksomheden. Teatrets organisation og dets resultater er således mere sammenlignelige med landsdelsscenerne end med andre teatre, der drives under egnsteaterordningen. Fredericia Teaters organisation kan karakteriseres af en række særlige forhold, der alle er en direkte konsekvens af teatrets aktiviteter, omfang og udvikling:

- Foruden en relativ stor fast stab, gælder det at teatret kan tilbyde ansættelser til løstansatte, der løber over længere perioder, nogle gange i mere end et år. Dette betyder at teatret er i stand til at tiltrække kompetente og specialiserede medarbejdere til Fredericia, noget der for mange egnsteatre i provinsen er en stor udfordring. Ifølge teatret, slår flere og flere freelancere der arbejder med musical sig ned i Fredericia og arbejder med base i byen. Den ledelsesmæssige opgave i Fredericia Teater adskiller sig markant fra andre egnsteatre og ligner i langt høj grad større kulturinstitutioner
- Fredericia Teater er lykkedes med at udnytte, at det som provinsteater udenfor Aarhus og København har mulighed for at spille tre længere perioder med de store forestillinger (Fredericia, Aarhus, København). Denne geografiske spredning indebærer at teatret kommer i berøring med et publikum i et omfang og med en geografisk spredning, der er unik i dansk sammenhæng og konkurrerer direkte med nationalscener som Den Jyske Opera og Det Kgl. Teater. Den relativt store volumen af aktiviteter og størrelse som teatret arbejder med understøttes af en i egnsteatersammenhæng stor organisation med mange specialister indenfor ledelse, økonomi, kunstnerisk virke, produktion og teknisk support.
- Den bemærkelsesværdige udvikling i aktivitetsniveau og størrelsen af teatrets forestillinger er tydeligt udfordret af teatrets nuværende fysiske rammer. Teatrets store musicalproduktioner skabes som oftest til scener med mål og kapacitet der er større end Fredericia Teaters egen scene.

## 3.2 Økonomi

I 2014 havde Fredericia Teater en samlet omsætning på ca. 48,3 mio. kr., i 2015 ca. 35,2 mio. kr. og i 2016 81,2 mio. kr. I 2017 øgedes omsætningen yderligere til ca. 88,2 mio. kr. (se tabel 1). Teatrets driftstilskud fra Fredericia Kommune udgjorde ca. 9,7 mio. kr. i 2014 og 2015 stigende til 13,0 mio. kr. i 2016 og 13,2 mio. kr. i 2017. Det samlede offentlige driftstilskud udgjorde i perioden 2014-2017 hhv. 20%, 28%, 16% og 15%. Staten har hvert år ydet en refusion til kommunen af en del af det kommunale driftstilskud til teatret. I 2017 udgjorde den statslige refusion til kommunen 36,3 % af det maksimale refusionsberettigede kommunale driftstilskud på 9,5 mio. kr.

Egnsteaters egenindtægter (salg af forestillinger, tilskud fra fonde/puljer mv.) udgjorde i 2014 ca. 38,6 mio. kr., eller 80 % af den samlede omsætning, mens den i 2015 udgjorde ca. 25,5 mio. kr., eller 72% af den samlede omsætning. I 2016 og 2017 øgede teatret omsætningen drastisk til hhv. ca. 68,2 mio. og ca. 75 mio. kr., der udgjorde hhv. 72 % og 84 % af den samlede omsætning.



Fredericia Teater modtager endvidere et årligt beløb på 0,7 mio. kr. via finansloven til Musicaludviklingscentret UTERUS, som er placeret på Fredericia Teater. Den statslige bevilling ydes med det formål, at Musicaludviklingscentret UTERUS på Fredericia Teater systematisk arbejder med at forbedre kvaliteten af ny-skrevne danske musicals.

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

	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
	kr.	%	kr.	%	kr.	%	kr.	%
<b>Indtægter i alt (ekskl. driftstilskud)</b>	<b>38.606.922</b>	<b>80%</b>	<b>25.475.489</b>	<b>72%</b>	<b>68.216.682</b>	<b>84%</b>	<b>74.957.741</b>	<b>85%</b>
Salg af forestillinger	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Entreindtægter	32.994.083	85%	19.344.349	76%	48.984.758	72%	61.055.811	81%
Indtægt på øvrige aktiviteter	3.245.805	8%	3.547.782	14%	5.716.107	8%	10.593.190	14%
Statslige tilskud (ekskl. driftstilskud)	724.541	2%	1.230.290	5%	774.584	1%	984.090	1%
Kommunale tilskud (ekskl. driftstilskud)	90.000	0%	879.001	3%	10.445.000	15%	0	0%
Fonde, puljer og sponsorer	1.552.493	4%	474.067	2%	2.296.233	3%	2.324.650	3%
<b>Offentlige driftstilskud i alt</b>	<b>9.687.000</b>	<b>20%</b>	<b>9.687.000</b>	<b>28%</b>	<b>13.021.000</b>	<b>16%</b>	<b>13.197.002</b>	<b>15%</b>
Kommunalt driftstilskud (jf. egnsteateraftale)	9.687.000	100%	9.687.000	100%	13.021.000	100%	13.197.002	100%
Særligt statsligt tilskud	0		0		0		0	
<b>Omsætning i alt</b>	<b>48.293.922</b>		<b>35.162.489</b>		<b>81.237.682</b>		<b>88.154.743</b>	

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

	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
	kr.	%	kr.	%	kr.	%	kr.	%
Husleje/lokaleomkostninger	3.312.020	6%	859.016	3%	1.585.346	3%	5.610.477	6%
Produktion	40.780.260	76%	17.432.363	53%	39.307.277	63%	57.627.659	66%
Turnéomkostninger	0	0%	732.493	2%	4.173.365	7%	1.279.509	1%
Løn (faste og eksterne)	7.274.702	14%	9.807.369	30%	11.525.160	18%	15.234.988	17%
Øvrige omkostninger	2.223.529	4%	3.787.524	12%	6.171.013	10%	7.914.567	9%
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>53.590.511</b>		<b>32.618.765</b>		<b>62.762.161</b>		<b>87.667.200</b>	
<b>Resultat</b>	<b>-5.296.589</b>		<b>2.543.724</b>		<b>18.475.521</b>		<b>487.542</b>	

Egenkapital (oplyst i årsregnskaber)	-18.811.112	-16.267.388	2.702.827	2.695.674
--------------------------------------	-------------	-------------	-----------	-----------

### 3.3 Vurdering af rammer og tal

Fredericia Teater gennemgik i 2010-2015 en vanskelig økonomisk periode med en række større underskud, der satte deres præg på teatrets virksomhed i de efterfølgende år. Efter at han overtog posten som teaterchef i 2005 har Søren Møller stået for en omfattende udvikling af teatrets virksomhed og er konstant lykkedes med at sætte den kunstneriske og produktionsmæssige barre højere sæson efter sæson. Underskuddene i årene 2010-2013 afspejler at teatret i perioden gennemgik en voldsom udvikling og omstilling uden at organisation og økonomistyring var fulgt med. Underskudene indebar en i egnsteatersammenhæng bemærkelsesværdig negativ egenkapital i 2014 på knapt 19 mio. kr. Fredericia Teaters kunstneriske og økonomiske succes i den indeværende egnsteaterperiode vurderes i høj grad at være resultatet af den måde hvorpå teatrets ledelse, Fredericia Kommunes politikere og teatrets bestyrelse efterfølgende har bidraget til at skabe et økonomisk og organisatorisk *turn-around*. I processen med at rette op på Fredericia Teaters økonomi, vurderes det at der er opstået et velfungerende og tillidsfuldt samarbejde, både internt på teatret mellem teaterchefen og bestyrelsen, men også i forholdet mellem teatret og Fredericia Kommune.

Teatrets nuværende forretningsmodel vurderes i dag at fremstå velfungerende. Fredericia Teater har gennem en årrække bevist at det er i stand til at producere musicalsucceser i stor skala, der henvender sig til store publikumsgrupper med de kommercielle muligheder dette indebærer. Teatret har gennem sin virksomhed og Teaterchef Søren Møllers internationale netværk i stigende grad bragt sig i en stilling, hvor Fredericia Teater har gode muligheder for at indgå i store internationale samarbejder. Samarbejder der rummer yderligere kommercielle muligheder i forhold til videre salg af rettigheder.

Teatrets virksomhed er dog præget af store økonomiske risici i de kunstneriske satsninger som teatret søsætter. For at kunne understøtte de store produktioner og den omfattende aktivitet, ligger teatrets faste omkostninger på et relativt højt niveau set i forhold til bekræftede offentlige driftsbevillinger. Dette indebærer en relativ høj afhængighed af egenindtjening. Hvor langt de fleste egnsteatre har dækket deres faste driftsomkostninger (dvs. husleje, forsyningsomkostninger, faste lønninger og drifts) gennem offentlige driftstilskud, er dette ikke tilfældet for Fredericia Teater. I 2017 var teatrets omkostninger alene til faste lønninger ifølge teatrets årsregnskab i alt ca. 15,8 mio. kr. mens det samlede offentlige tilskud var på ca. 13,2 mio. kr. I en situation hvor teatrets billetsalg svigter eller teatrets udgiftsbudget overskrides, kan der være tale om millionunderskud i et enkelt regnskabsår, der kan true teatrets eksistens. Teatrets økonomiske og aktivitetsmæssige udvikling, der har fundet sted over de seneste år, er sket i et meget højt tempo med en stadig risiko for at organisation, planlægning og styring ikke har kunnet følge med.

I efteråret 2018 blev det meldt ud i pressen, at Fredericia Teaters halvårsregnskab for 2018 viste et underskud på 4,2 mio. kr. mod et budgetteret underskud på ca. 0,5 mio. kr. Teatrets bestyrelsesformand, Anders Østergaard, forklarede tallene ved dårligt billetsalg og ved personaleudgifter, der var større end forventet<sup>1</sup>. Selvom teatret efter alt at dømme har været i stand til at håndtere økonomiske udfordring i

---

<sup>1</sup> Henrik Juul Skovrider (2018). Fyringer og ledige stillinger der ikke kan genbesættes: Millionunderskud på Fredericia Teater. *Fredericia Dagblad*, 2. oktober.

2018, illustrerer tallene hvor store beløb teatrets økonomi kan skride med i en situation hvor budgetforudsætninger ændrer sig. I kraft af omfanget af teatrets økonomi, kan selv marginale budgetoverskridelser få alvorlige økonomiske konsekvenser for institutionen.

Når det er sagt, vurderer evaluator på baggrund af interviews med teatrets ledelse, at Fredericia Teater har udviklet en kompetent og hensigtsmæssig økonomistyring, der effektivt understøtter virksomheden. Bestyrelsen vurderes at fungere i overensstemmelse med hvad der kan betegnes som "best practice" på kulturområdet.

På baggrund af gennemgangen af teatrets regnskaber, vurderes teatrets nuværende forretningsmodel og afhængighed af egenindtjening at være udfordret af den uforudsigelighed, der altid følger et billetsalg. Evaluator vurderer, at denne usikkerhed ikke i tilstrækkeligt omfang er afspejlet i den opsparede egenkapital.

Teatrets egenkapital er i forbindelse med årsregnskabet for 2017 oplyst til at være ca. 2,7 mio. kr. Det er evaluators vurdering, at teatrets egenkapital bør være markant større for at institutionen økonomisk har noget at stå i mod med i tilfælde af økonomiske underskud.

På den baggrund anbefales bestyrelsen at foretage en risikovurdering af teatrets virksomhed og fastsætte mål for en passende egenkapital. Desuden anbefales teatrets daglige ledelse og bestyrelse at udarbejde en plan for hvordan teatret indenfor en kort årrække kan etablere en hensigtsmæssig egenkapital der matcher ambitionerne for en fortsat udvikling og risikovillighed.

Evaluator vurderer at teatrets fysiske rammer er den måske mest problematiske begrænsning for en fortsat positiv udvikling af Fredericia Teater. Teatret holder i dag til i en bygning fra 1956 med faciliteter og scenemål der oprindeligt var tiltænkt mindre scenekunstformater end Fredericia Teaters aktuelle større produktioner. Selv om teatret med kreativitet og knofedt lykkes med at sætte produktionerne op i Fredericia, gælder det for de fleste af teatrets store produktioner, at de først kommer til deres ret på de store scener i Aarhus eller København. Et af teaterchef Søren Møllers store ønsker er at kunne give forestillingerne så gode forhold i Fredericia, at publikum kommer rejsende til Fredericia for at opleve dem her (fremfor at se dem i f.eks. Aarhus eller København).

Fredericia Teater og Fredericia Kommune har gennem en årrække arbejdet for at finde placering og finansiering til en ny teaterbygning i Fredericia. Set i lyset af den aktuelle udvikling af Fredericia Teater vurderer evaluator, at nye og mere passende fysiske rammer for teatret kan få stor betydning for en fortsat udvikling af teatrets virksomhed. Muligheden for at præsentere teatrets produktioner under forhold der er skræddersyet til teatrets kunstneriske profil og produktionsform, vurderes at rumme store udviklingsperspektiver for Fredericia Teaters lokale og regionale betydning. På den baggrund anbefaler evaluator teatrets ledelse og Fredericia Kommune at fortsætte arbejdet med at skabe grundlag for en ny teaterbygning i Fredericia.

Som tidligere antydnet, adskiller Fredericia Teater sig markant fra de øvrige egnsteatre, særligt hvad angår publikumstal og egenindtjening. Fredericia Teater har på kort tid vokset sig ud af egnsteaterordningen og matcher dårligt de forudsætninger og forventninger der normalt knyttes til ordningen.

Det er et stort ønske fra teatrets ledelse, at der med tiden findes en mere hensigtsmæssig placering i tilskudssystemet. Spørgsmålet om hvilken placering teatret fremover bør have i det danske teaterlandskab, ligger uden for denne evaluering. Evaluator vurderer dog, at teatrets nuværende placering indenfor egnsteaterordningen på sigt er uholdbar. Samtidig vurderes det, at en fremtidig placering afhænger af hvordan teatret forholder sig til særligt to spørgsmål:

*Teatrets formål:* Teatrets resultater og aktivitetsniveau har i dag et omfang hvor det bedst kan sammenlignes med landsdelsscenerne eller nationale scenekunstinstitutioner som Den Jyske Opera eller Det Kgl. Teater. Dette på trods af at teatrets primære formål er som egnsteater. Hvis teatrets bestyrelse og væsentligste interessenter og tilskudsydere ville bakke op, kunne teatrets formål uden de store konsekvenser for dets nuværende virksomhed ændres fra egnsteater til nationalscene for musicalgenren. En sådan ændring af teatrets formål ville naturligt kunne ske i sammenhæng med at teatret placeres på finansloven med reference til Teaterlovens Kapitel 3 om scenekunstinstitutioner med særlige opgaver.

*Teatrets kommercielle fokus:* Fredericia Teaters virksomhed rummer kommercielle aspekter, der vurderes fortsat at kunne udvikles, særligt i forhold til internationalt salg af rettigheder. Teatrets ledelse peger selv på, at der i et vist omfang eksisterer et modsætningsforhold mellem et kommercielt fokus og de krav der følger af at drive en offentligt støttet virksomhed. F.eks. vurderer teatrets ledelse, at det potentielt vil være problematisk hvis teatret investerer større beløb i internationale samproduktioner som risikovillig kapital, der jo i et vist omfang vil udgøres af offentlige tilskud. Sådanne investeringer kunne været et næste skridt, hvis teatret i fremtiden fortsat skal ekspandere og udnytte dets internationale potentialer fuldt ud. Fredericia Teaters virksomhed drives i dag i en balance mellem en kommercielt rettet drift og med et blik for at opfylde kravene som offentligt støttet teater. Med en ganske høj grad af egenindtjening (85% af den samlede omsætning i 2017) må det være et relevant spørgsmål om Fredericia Teater – eller dele af dets virksomhed – økonomisk vil fungere (bedre) på rent kommercielle vilkår?

## 4 KUNSTNERISK AKTIVITET

### 4.1 Egnsteatres profil og kunstneriske aktiviteter

Fredericia Teaters overordnede vision er at forny og udvikle musicalgenren, ligesom det er visionen at tiltrække nye publikummer. Teatrets kunstneriske succes er baseret på et fokus alene på musicalgenren, der blev indført da Søren Møller fik stillingen som teaterchef i 2005. Dette fokus, og en synergi mellem en række aktører i Fredericia, har skabt grundlaget for teatrets aktuelle profil og kunstneriske resultater. Fredericia Teater producerer og udvikler i dag udelukkende nye musicalforestillinger.

I de seneste år har teatret på den ene side produceret forestillinger i stort format, der har opnået imponerende økonomiske og publikumsmæssige resultater både i og uden for Fredericia, herunder "Den lille havfrue", "Klokkeren fra Notre Dame", "Shu-Bi-Dua The Musical", "Seebach" og "Tarzan" (se tabel 3 nedenfor).

Foruden det store format, producerer Fredericia Teater også mindre musicalforestillinger. Det gælder bl.a. "Young Frankenstein", rockforestillingen "Lizzie" og gamelfortællingen "Legendale". I de mindre forestillinger er det teatrets ambition at udvikle og afprøve teknik og kunstneriske greb af inden de anvendes i de større produktioner. Disse produktionerne er ikke nødvendigvis underlagt samme økonomiske krav om egenindtjening som gælder teatrets større satsninger.

Evaluator vurderer at teatret er drevet af en stærk vision om at udvikle musicalgenren og sætte den i spil for et bredere publikum og i nye sammenhænge. En drift der også rummer et væsentligt kommercielt aspekt. Teatrets kunstneriske virke vurderes at tage udgangspunkt i et overvejende folkeligt og moderne kultursyn (i modsætning til et kultursyn der er elitært og traditionelt).

Fredericia Teater har i perioden 2014-17 vist 18 produktioner, med i alt ca. 751 forestillinger og 538.103 publikummer, fordelt som vist i tabellen nedenfor.

**Tabel 3: Antal produktioner, forestillinger og publikummer**

Produktioner		Forestillinger		Publikummer	
Produktion 2014	(titel)	Lokale	Turné	Lokale	Turné
<b>Egenproduktion:</b>	Mel Brooks YOUNG FRANKENSTEIN	27		8.918	
	LIZZIE	19		2.690	
	Disney's DEN LILLE HAVFRUE The Musical	70	40	47.324	54.892
	MIT LIVS HISTORIE	15		1.306	
<b>Samproduktion:</b>	SHOWCASE 2014 (med Den Danske Scenekunstscole Musicalakademiet Fredericia)	4		1.282	
<b>Genopsætning:</b>	–	–	–	–	–
<b>Total – 2014</b>		<b>135</b>	<b>40</b>	<b>61.520</b>	<b>54.892</b>

<b>Produktion 2015</b>		<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>	<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>
<b>Egenproduktion:</b>	Ole Lukøje – The Sandman – En lille mareridtsmusical	20		2.044	
	Bleeding Love	19		1.948	
	Shu-bi-dua - The Musical	90		58.943	
<b>Samproduktion:</b>	ShowCase 2015 (med Den Danske Scenekunstscole Musicalakademiet Fredericia)	4		1.910	
<b>Genopsætning:</b>	–	–	–	–	–
<b>Total – 2015</b>		<b>133</b>	<b>0</b>	<b>64.845</b>	<b>0</b>
<b>Produktion 2016</b>		<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>	<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>
<b>Egenproduktion:</b>	Steam	10		3.761	
	Disneys Klokkeren Fra Notre Dame - The Musical	71		57.228	
	Shu-bi-dua - The Musical		115		107.388
<b>Samproduktion:</b>	ShowCase 2016 (med Den Danske Scenekunstscole Musicalakademiet Fredericia)	4		2.023	
<b>Genopsætning:</b>	–	–	–	–	–
<b>Total – 2016</b>		<b>85</b>	<b>115</b>	<b>63.012</b>	<b>107.388</b>
<b>Produktion 2017</b>		<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>	<b>Lokale</b>	<b>Turné</b>
<b>Egenproduktion:</b>	Legendale	16		2.834	
	Problemet med Douglas	11		1.489	
	Disneys KLOKKEREN FRA NOTRE DAME - The Musical		77		100.184
<b>Samproduktion</b>	SEEBACH	96		75.835	3.973
<b>Genopsætning:</b>	Lizzie	13	20	2.131	
<b>Gæstespil (indkøbt af teatret)</b>					
<b>Total</b>		<b>136</b>	<b>97</b>	<b>82.289</b>	<b>104.157</b>

Tabel 4: Belægningsprocenter i 2016 og 2017, antal lokalt spillede, ikke-gratis forestillinger (procentpoint afrundet til nærmeste hele tal)

Forestillinger	Antal forestillinger 2016	Inviterede publikum	Betalende publikum	Antal pladser i alt	Sæde-belægning
Disneys Klokkeren Fra Notre Dame - The Musical	71	2752	54.476	58.184	98%
ShowCase 2016	4	375	1.648	2.215	91%

Forestillinger	Antal forestillinger 2017	Inviterede publikum	Betalende publikum	Antal pladser i alt	Sæde-belægning
Legendale	16	1.091	1.743	4.016	71%
Problemet med Douglas	11	605	884	2.761	54%
SEEBACH	96	2.643	73.192	77.518	98%
Lizzie	13	971	1.160	3.263	65%

## 4.2 Evaluering af konkret kunstnerisk produktion/forestilling

Evaluatoren har overværet to af Fredericia Teaters forestillinger, nemlig "Seebach" (26. juli 2018 på Gl. Scene DKT) og "Tarzan" (10. oktober 2018 på Fredericia Teater).

### SEEBACH

Det er svært ikke at blive imponeret over Fredericia Teaters produktion af musicalen *Seebach* med et "eget" manuskript af Mads Æbeløe (med Søren Møller og Thomas Agerholm). Med den parallelle fortælling om Tommy Seebach og hans søn Rasmus Seebachs musikerkarriere har teatret fundet stof i den danske popkultur, der både har kvaliteter som en indlysende god historie, samtidig med at den rummer kulturelle og historiske referencer, som langt de fleste danskere henover flere generationer kan nikke genkendende til. En stor del af musikken i forestillingen kan siges at være lydsporet for 3-4 årtier, fra Tommy Seebachs grandprix hits i 70'erne og 80'erne til Rasmus Seebachs stadion pop fra slutningen af 00'erne. Forsøget på at skabe en fortælling som flere aldersgrupper kan spejle sig i ved at krydsklippe mellem Tommy og Rasmus, er måske forestillingens eneste alvorlige svaghed. Der er meget der skal nås når to hele biografier skal rulles ud i samme fortælling, noget der får forestillingen til i perioder til at fremstå lidt omstændelig med en manglende fremdrift.

Historien om de to medlemmer af Seebach-familiens kamp for at vinde succes og anerkendelse blandt kulturens og musikkens smagsdommere, er en fortælling jeg har svært ved at se blive produceret på et Københavnsk teater. Fortællingens dynamik ligger forestillingens tematiserede modsætninger mellem det folkelige og det elitære, om at være udenfor det gode selskab og om smagsdommeri. Temaer der er genkendelige elementer i den kulturelle kløft vi i disse år oplever mellem by og provins. En scene hvor DRs

redaktører giver den som kulturpampere, der dømmes Tommy Seebach ude af deltagelse i melodi grandprix'et, er måske den bedste illustration af dette. *Seebach* rummer i den optik en modfortælling til en stor del af den kultur vi præsenteres for i kultur- og medie verdenen, der fortælles gennem et blik fra særligt hovedstaden.

Produktionsmæssigt rummer *Seebach* en blæret og flot indpakning med høj "production value". Særligt brugen af Fredericia Teaters store LCD-displays, der ved hjælp af animationer giver illusion om en kameraføring og hurtige scenografiskift, benyttes effektivt og virtuost. Musikalsk leverer både musikere og medvirkende på et højt niveau.

Forestillingen har tydeligt de rigtige fysiske rammer på Det Kgl. Teaters Gl. Scene på Kgs. Nytorv.

Som publikum sad jeg ved siden af to ægtepar i 60'erne og overhørte deres samtale. Begge var par var tilflyttere fra Sønderjylland (derfor var der en god anledning til at dele livshistorier) og boede nu i omegnskommuner til København. Fra samtalen forstod jeg, at de ikke havde været på Det Kgl. Teater før, og måske heller ikke var et almindeligt teaterpublikum. Samtalen bekræftede en fornemmelse af, at det overvejende midaldrende publikum (der i øvrigt denne aften fyldte salen godt op) ikke var et sædvanligt finkulturelt københavnsk teaterpublikum, men tydeligvis havde købt billet med en forventning om en folkelig oplevelse med en kunstnerisk kvalitet garanteret af Fredericia Teaters brand. Det fik mig til at overveje om Fredericia Teater med *Seebach* er lykkedes med at etablere en kulturel modpol til de store kulturinstitutioner ved et "eksportere" et markant kunstnerisk udtryk med rod i provinsen til byerne. Med den overvejelse i baghovedet er det evaluators vurdering, at *Seebach* succesfuldt lykkes som scenekunstopplevelse på flere niveauer. Det er en forestilling der fungerer som en fortælling i et populærkulturelt univers, samtidig med at den berører nutidige spørgsmål og problemstillinger der er væsentlige for den offentlige samtale. Forestillingen vurderes på den baggrund flot at demonstrere Fredericia Teaters betydning og position i dansk scenekunst, som et teater der har bred publikumsmæssig appel og samtidig kan bidrage til at sikre en kulturel og geografisk diversitet i landets samlede scenekunstudbud.

#### TARZAN

Fredericia Teaters opsætning af *Tarzan* er baseret på Disney tegnefilmen af samme navn fra 1999 med musik af Phil Collins. Forestillingen er et af de seneste eksempler på hvordan det er lykkedes for Fredericia Teater at skabe samarbejdsrelationer til udenlandske partnere, i dette tilfælde fik teatret rettighederne til at iscenesætte Tarzanfilmen af Disney koncernen.

Udgangspunktet for forestillingen vurderes da også at være betydeligt mere kommercielt i sit snit end f.eks. *Seebach*. Selvom produktionen trækker på et Fredericia Teaters overbevisende produktionsapparat og fremstår professionel og gennearbejdet, synes forestillingen at rumme filmens problemer: et lidt enslydende soundtrack og en generisk Disney fortælling med en dramaturgi, der ikke rigtig synes tilpasset til scenekunstformatet.

Forestillingen har utvivlsomt et stort kommercielt potentiale og bidrager sikkert flot til teatrets publikumsmæssige og økonomiske udvikling. Men for evaluator fremstår *Tarzan* som et eksempel på en produktion, der mere er drevet af kommercielle hensyn end af kunstneriske ambitioner. Dermed er det også en produktion, der mere ligner et produkt af et kommercielt produktionsmiljø som Broadway eller Westend, end af en offentligt støttet dansk teaterinstitution. Det er en flot og imponerende præstation af



Fredericia Teater, at en produktion som *Tarzan* i det hele taget kan produceres på et højt kvalitativt niveau indenfor teatrets nuværende rammer. Men forestillingens tydelige kommercielle afsæt taget i betragtning, er det for evaluatoren et relevant spørgsmål at stille om forestillingen ikke hører mere hjemme i en kommercielt drevet teatervirksomhed, frem for en offentligt støttet scenekunstinstitution?

De to forestillinger evaluatoren har haft mulighed for at overvære, tager sig forskelligt ud når de betragtes gennem ønskevistmodellen. Begge forestillinger scorer højt i forhold til teatrets "kunnen". De demonstrerer begge en teknisk kapacitet og kunstnerisk evne til at producere musicalforestillinger, der er medrivende og fuld af scenekunstnerisk magi. Hvad angår "villen", rummer begge forestillinger også gode kvaliteter. De afspejler begge en stærk motivation og vilje, foruden stort engagement i at skabe forestillinger der henvender sig til et bredt publikum, og til at komme med friske bud på nytænkning af musicalgenren. Den kunstneriske originalitet jeg ser i *Seebach* – en overbevisende evne til at omsætte en fælles populærkulturel erfaring til scenekunst – vurderes ikke at være til stede på samme niveau i *Tarzan*, der er baseret på en generisk fortælling primært rettet mod et anglo-amerikansk og globalt publikum. I ønskevistsmodellens "skullen" ser jeg måske den største forskel mellem de to forestillinger. Hvor *Seebach* tydeligt har en ambition om at have en kulturel relevans og være i et samspil med nutiden for et dansk publikum, er *Tarzan* en forestilling, der i princippet kunne være produceret et andet sted i verden. Den kunstneriske nødvendighed, forstået som ønsket om at ville give publikum nye, relevante erfaringer, vurderes i høj grad at være til stede i *Seebach* og at være langt mindre udtalt i *Tarzan*.

### 4.3 Vurdering af den kunstneriske aktivitet

Det er evaluators vurdering, at Fredericia på overbevisende vis lever op til egnsteateraftalens mål for kunstnerisk aktivitet. På baggrund af en samlet vurdering af teatrets kunstneriske aktiviteter og forestillingerne er det evaluators opfattelse, at teatret overordnet set mere end opfylder de formelle krav i egnsteateraftalen, ligesom teatret klart overpræsterer i forhold til hvad der normalt kan forventes af et egnsteater.

Evaluatoren hæfter sig ved at teatret både driftsmæssigt og kunstnerisk balancerer mellem kommercielle og kunstneriske hensyn, og at det i nogle tilfælde kan diskuteres hvorvidt teatrets aktiviteter er skabt med et kommercielt formål for øje frem for at være drevet af kunstneriske ambitioner. Det er for evaluatoren tydeligt, at der for Fredericia Teater ligger en stor dynamik og energi i at arbejde med scenekunstproduktion, der i drives af et ønske om, og et behov for, at skabe økonomiske resultater. I Fredericia Teaters tilfælde er det en del af en forretningsmodel, der medvirker til at teatret har mulighed for også at sætte på produktioner i et stort format, der ikke har et kommercielt potentiale. Set i lyset teatrets nuværende afhængighed af egenindtægter fra billetsalg og rettigheder, vurderer evaluatoren, at det fremadrettet må være en fortsat overvejelse hos teaterledelsen hvordan den vil forvalte de to hensyn bedst muligt. En hensigtsmæssig forvaltning af de to hensyn må sikre at teatret fastholder sit formål og sin legitimitet som en offentligt støttet kulturinstitution, der samlet set er drevet af et almennyttigt og kunstnerisk sigte.

## 5 FORANKRING OG SYNLIGHED

### 5.1 Lokal forankring og samarbejde

Fredericia Teater vurderes at være godt forankret i Fredericia, både gælder teatrets forhold til kommunen, til borgerne og til det private erhvervsliv. Det er tydeligt for evaluatoren, at omfanget af teatrets virksomhed og økonomiske aftryk har en relativ stor effekt i Fredericia.

Teatret har etableret en støtteforening, *Vores Fredericia Teater*, der understøtter teatrets arbejde med at skabe opbakning i og omkring teatret fra byens borgere. Der er i tilknytning til foreningen ansat en tovholder sammen med Fredericia Kommune, som desuden har til opgave at udvikle og servicere i forbindelse med skoletjeneste, og samarbejde med øvrige uddannelsesinstitutioner i kommunen. Teatret arbejder desuden tæt sammen med Musicalakademiet i Fredericia, der siden 2017 som en afdeling under Den Danske Scenekunstscole har kunnet tilbyde en bacheloruddannelse for musical performere. Teatret har i en årrække drevet udviklingscentret "Uterus", der som den eneste aktør i Danmark tilbyder støtte til nye danske musicals, samt gennemarbejdelse og videreudvikling af materialet.

Den Kreative Skole i Fredericia, der rummer kommunens musik- og kulturskoletilbud, har en særskilt musicallinje hvor børn og unge undervises og har mulighed for at udfolde sig.

Uterus og musicallinjen er eksempler på hvordan det lykkes for Fredericia Teater, kommunen og lokale kræfter at skabe et miljø omkring teatret, der tydeligt indgår i en værdifuld synergi. En synergi der berører alle aspekter af teatrets værdikæde: talentudvikling, værkudvikling, produktion og publikumsmøder. Foruden det lokale samarbejde, er Fredericia Teater i jævnligt samarbejde med en lang række teatre og aktører. Set over de seneste 5-6 år har teatret således samarbejdet med de fleste store teatre i København, foruden Tivoli.

Internationalt indgår Fredericia Teater i en række internationale netværk og organer, bl.a. National Alliance for Musical Theatre (New York) og Musical Theatre Network (London). Teaterchef Søren Møller sidder i bestyrelsen for førstnævnte organisation, og er ligeledes medlem af The Broadway League of producers, samt formand for NAMT's jury for én af de mest indflydelsesrige musicalfestivals i New York.

Teatrets succes har givet et rygstød til udviklingen af Fredericia by. I flere af de interviews evaluatoren har afholdt, og i de omtaler af teatret betydning evaluatoren har læst som led i sin research, er det tydeligt, at udviklingen af Fredericia Teater har haft en meget stor betydning for selvforståelsen blandt borgere i Fredericia. Det er ikke uden en vis stolthed politikere og borgere taler om Fredericia Teater, som de, særligt i kraft af kommunens medvirken til økonomisk at få teatret på rette kurs, berettiget har et medejerskab i.

Teatrets høje billetsalg i Fredericia, har haft økonomisk effekt på udviklingen af Fredericia centrum. Ifølge teatrets ledelse, har lange spilleperioder og høje tilskuertal haft positive økonomiske ringvirkninger for især cafelivet i Fredericia centrum. I perioder med forestillinger er der godt rift om pladserne hos områdets restauranter og caféer.

Det er evaluators vurdering, at Fredericia Teater har en stor politisk opbakning fra Fredericia Kommune, hvilket bl.a. afspejles i kommunens relativt høje driftstilskud til teatret. I forbindelse med teatrets økonomiske krise i 2013-14, tog et enigt byråd affære og medvirkede til at håndtere teatrets store underskud og øgede desuden teatrets tilskud fra 2015 for at sikre dets drift fremadrettet.

Baggrunden for byens musicalsucces er en kommunal investering gennem en lang årrække – mere end 20 år – hvor opbakningen til Musicalakademiet, til Fredericia Teater og til en række andre kulturinstitutioner har været markant.

Satsningen på musical og kultur har for Fredericia bevirket at byen har fået en stærk fortælling, der understøtter byens transformation fra en industri- og havneby til en videns- og kulturby. Selvom Fredericia Teater udadtil opfattes som et kulturelt fyrtårn for Fredericia, er der politisk stor bevidsthed om den betydning teatret har i samspillet med andre aktører indenfor kultur og erhverv i byen.

## 5.2 Kommunikation og synlighed

Af teatrets årsrapport fremgår det at der i 2017 blev brugt for ca. 10 mio. kr. til markedsføring og salg. Heraf blev ca. 9,7 mio. kr. anvendt til annoncering og reklamer i et rekordår for teatret med ca. 187.000 solgte billetter. Det nævnte beløb og den økonomiske prioritering der ligger bag teatrets markedsføring Der ligger tydeligt store muskler bag Fredericia Teaters markedsføringsindsats og teatret er tydeligt til stede med annoncering på nettet og andre medieplatforme, i dagblade og outdoor. Teatret arbejder strategisk med sin markedsføring. Teatrets ledelse har bekræftet at der løbende finder en analyse sted mellem potentielle markedsføringsindsatser og salgspotentiale.

Teatrets PR virker til effektivt og professionelt at understøtte fortællingen om teatrets succes, ikke mindst i de lokalaviser der dækker Fredericia og trekantsområdet, ligesom teatret aktivt arbejder med at udvikle og vedligeholde partnerskaber blandt virksomheder og institutioner.

I kraft af at teatret jævnligt er til stede med forestillinger i både København og Aarhus, er det gennem en årrække lykkedes at gøre teatret synligt nationalt på et niveau hvor ikke mange andre kulturinstitutioner kan følge med.

Teatrets brand vurderes at være meget stærkt og at være et væsentligt aktiv i teatrets kommunikation og markedsføring. Med teatrets brand forstås her en kommunikationsposition, der udgøres af teatrets visioner, dets interne kultur og omverdenens blik på teatret. Et stærkt brand udvikles optimalt når de tre elementer understøtter hinanden. Det er evaluators vurdering af teatrets kunstneriske vision for at producere og præsentere nye musicals understøttes effektivt af en intern kultur, og at teatret i meget høj grad er i stand til at opfylde forventninger hos publikum og omverdenen. Alt sammen noget der har placeret Fredericia Teater som omdrejningspunkt for musicalgenren i Danmark, både af navn og gavn.

### 5.3 Vurdering af forankring og synlighed

Fredericia Teater vurderes særligt i kraft af et stærkt brand og sin turnevirksomhed markant og overbevisende at være synlige både i Fredericia, i trekantsområdet og nationalt. Teatret markedsføring understøtter effektivt et stort billetsalg, hvilket er nødvendigt i teatrets nuværende forretningsmodel. Evaluatoren vurderer at teatret ikke arbejder med sin kommunikationsindsats som publikumsudvikling i et forsøg på at tiltrække publikumsgrupper, der som udgangspunkt ikke er potentielle kulturbrugere. Et forhold der afspejler at teatrets virksomhed primært præges af et kommercielt sigte.

Evaluatoren vurderer, at Fredericia Teaters forankring i Fredericia er omfattende og mange facetteret, og bedst forstås i sammenhæng med byens øvrige kulturaktører og erhvervsliv. Det er evaluators oplevelse, at teatret er lykkedes med at nå en "kritisk masse", hvor bl.a. kvalificeret arbejdskraft og specialiserede leverandører til teatret vælger at slå sig ned i Fredericia og omegn. Der over tid etableret en værdikæde for teatrets produktion med talentudvikling, værkudvikling, produktion og præsentation som væsentligste aktiviteter, der i stigende grad understøttes i samarbejdet med eksterne aktører og leverandører i byen. Evaluatoren vurderer på den baggrund at der kunne være et potentiale i at udvikle en samlet strategi for musicalområdet ved systematisk og strategisk at arbejde med denne værdikæde i et kommunalt perspektiv i form af en egentlig musicalstrategi for Fredericia Kommune.

## 6 METODE – DATAINDSAMLING

Evalueringen er gennemført over fire faser ud fra følgende fremgangsmåde:

### Metoder og interessenter

#### Desk research

- 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

#### Interviews

- Interviews med teaterchef og bestyrelsesformand
- Interviews med Frederica Kommunes kulturudvalgsformand og stabschef for politik og kommunikation
- Gruppeinterview med teaterchef, bestyrelse og kulturudvalgsformand og stabschef

#### Forestillinger og andre aktiviteter

- Set teatrets egenproduktion "Seebach" (26. juli 2018 på Gl. Scene DKT)
- Set teatrets egenproduktion "Tarzan" (10. oktober 2018 på Fredericia Teater)

#### Afrapportering

- Udarbejdet nærværende rapport
- Præsenteret rapporten for Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst

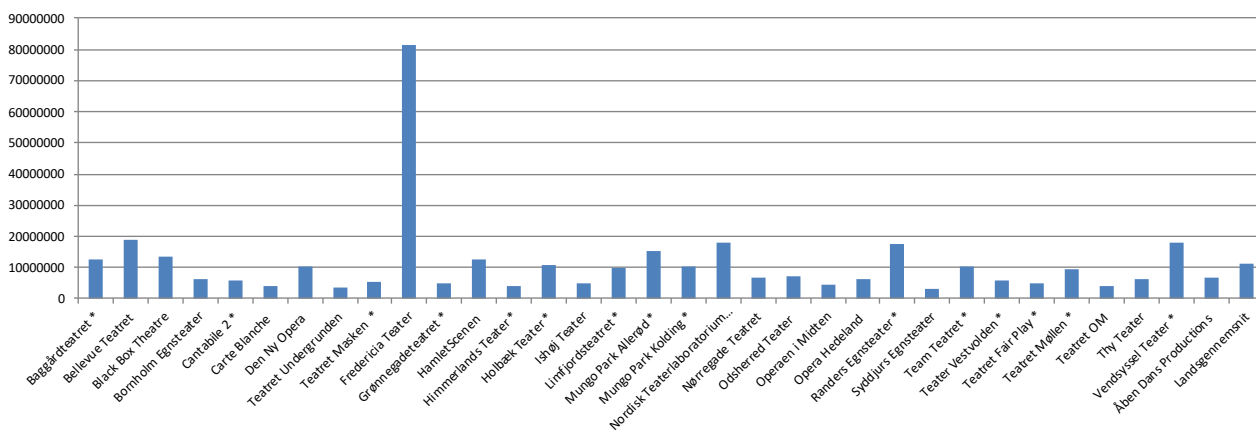
Det metodiske greb, der ligger til grund for at evaluere den kunstneriske aktivitet, er Ønskekvistmodellen. Ønskekvistmodellen er udviklet af forskere fra Aarhus Universitet<sup>2</sup>. Den udgør en enkel model for, hvordan man – på struktureret vis – kan diskutere og vurdere kvalitet i den performative kunst. Ønskekvistmodellen skitserer kunstnerisk kvalitet som en kombination af Villen, Kunnen og Skullen, forstået som Engagement, Evner og Nødvendighed.

<sup>2</sup> 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 Rørdom Larsen, Aarhus Universitet.

## BILAG 1: ALLE EGNSTEATRES SAMLEDE OMSÆTNING I 2016

Figur udarbejdet på baggrund af tal fra godkendte regnskaber for 2016.

For teatre mærket med \* er tal fra regnskaber perioden 1-7-2016 til 31-6 2017.



## BILAG 2: EGNSTEATRES OMSÆTNING – 2016, OFFENTLIGT DRIFTSTILSKUD OG ØVRIGE INDTÆGTER

(offentlige driftstilskud består af refusionsberettiget kommunale driftstilskud samt det særlige statslige tilskud)

Blå = offentligt driftstilskud. Rød = øvrige indtægter

Figur udarbejdet på baggrund af tal fra godkendte regnskaber for 2016.

For teatre mærket med \* er tal fra regnskaber perioden 1-7-2016 til 31-6 2017.

