

Statens Kunstfonds
Projektstøtteudvalg for Scenekunst

EVALUERING AF EGNSTEATRE I DANMARK
TEATRET MØLLEN

Lene Bak
December 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	8
4.1	Teatrets tradition og forestillinger.....	8
4.2	Forestillinger	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.....	14
6	Metode – dataindsamling.....	16
	Bilag 1: Alle egnsteatres samlede omsætning i 2013	17
	Bilag 2: Egnsteatres omsætning – 2013, offentligt driftstilskud og øvrige indtægter.....	18

1 INDLEDNING

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst har ønsket en uvildig evaluering af Teatret Møllen (Møllen) i forbindelse med teatrets nuværende aftaleperiode (2014-17). Til det formål har udvalget indgået aftale med dramaturg og chefkonsulent Lene Bak (evaluator), som har gennemført evalueringen i perioden august – december 2015. Møllen har haft status som egnsteater siden 1980 og er en selvejende institution, hjemmehørende i Haderslev Kommune. Møllens omsætning er på 6,7 – 7,9 mio. kr., heraf 13 -25 % egenomsætning.

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. Møllens 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 egenproduktionerne *Hexerie eller blind alarm*, *Tilbage til Haifa* og *En mand der hedder Ove*. Sidstnævnte er i fokus i analysen af teatrets kunstneriske kvalitet.

Herudover har evaluator gennemført interviews med teatrets bestyrelsesformand, teaterlederen, en repræsentant for den tidligere ledelse (nu kunstnerisk ensemble og del af dramaturgiat), Haderslev Kommunes kulturudvalgsformand og kulturchef, samt afsluttende gruppeinterviews med de nævnte. De økonomiske og organisatoriske data er indsamlet af Kulturstyrelsen. Metoden til vurdering af kunstnerisk 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
December 2015

2 RESUMÉ AF KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Det er evaluators grundlæggende vurdering, at Møllen er et velkonsolideret og veldrevet teater, samt at teatret lever op til målene i egnsteateraftalen 2014-17

På den baggrund anbefales det, at Haderslev Kommune viderefører egnsteateraftalen med Teatret Møllen.

Konkret vurderes endvidere følgende:

- Den tidligere ledelse tog en rigtig og fremsynet beslutning om omstrukturering og modernisering af organisationen, og den aktuelle udviklingsproces virker til at være i god gænge. Den nye teaterleder er engageret og god til at tænke i både kunstnerisk kvalitet og forretning, ligesom den bestående stab repræsenterer lang erfaring og stærke kompetencer. Samlet set er struktur og intern kommunikation blevet bedre og mere klar. Teatrets nye bestyrelse virker velfungerende med en hensigtsmæssig kompetenceprofil og stærke netværk.
- Økonomisk og fysisk er Møllen velfungerende. Møllehuset er smukt og udgør en del af teatrets brand og synlighed i byen, men med pladsproblemer og restriktioner i forhold til fysiske ændringer.
- Teatrets nye kunstneriske linje er stadig i proces. Skitserne til ny vision og den udvikling, evaluator har set i kunstnerisk form, indhold og udtryk, virker overbevisende og i en god balance mellem at bevare vigtigt "arvegods" samtidig med indførelse af en ny linje. Omstruktureringen af den tidligere kunstneriske ledelse til ensemble og del af nyt dramaturgiat er en god måde at sikre denne balance. Den kunstneriske forretningsmodel med et fast ensemble virker godt for Møllen og Haderslev. Planer om øget udnyttelse heraf i form af mere repertoireteater og evt. færre gæstespil er ligeledes hensigtsmæssigt. Herved kan måske skabes plads til yderligere en ansættelse i ensemblet.

Evaluator anbefaler, at Møllen viderefører den igangværende udviklingsproces, og at alle aktører vedbliver at støtte aktivt op om resultaterne heraf. Ligeledes er anbefalingen, at der arbejdes målrettet på at realisere planen om yderligere en kunstner i ensemblet med henblik på fornyelse og medvirken til at styrke teatrets nye profil, samt at det undersøges, hvorvidt/hvordan teatret kan få flere kvadratmeter til en ekstra sal.

- Den lokale forankring er særdeles god i forhold til både borgere og politikere. Ensemblet er meget populært, og der er samtidig en nysgerrighed på den nye profil. Den aktuelle indsats for at brede brandet ud og gøre teatret tilgængeligt for flere forskellige publikummer virker ligeledes rigtig. Haderslev Kommune får meget ud af teatret i form af relativt mange lokale kunstnere og ansatte, alle med fast bopæl i området, og det er en væsentlig faktor i kommunens branding og synlighed.

- PR og markedsføring er i perioden blevet styrket og professionaliseret væsentligt. Det har givet overbevisende resultater i form af journalistisk omtale i dagbladene og mere aktivitet på de digitale platforme.

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

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none"> • Teatret har et overordentligt stærkt fundament • Gode takter i omstruktureringen af teatrets organisation og kunstneriske forretningsmodel • Stærk bestyrelse ift. kompetenceprofil og netværk • Professionel og engageret leder, der er god til at tænke både i kunstnerisk kvalitet og forretning • Et godt sammenspillet ensemble, med åbenhed for de nye toner og stærke kunstneriske kompetencer • God og klar "kunstnerisk balancegang": Møllens styrker kombineret med ny linje • Tilfredsstillende kunstnerisk kvalitet • Unikke fysiske rammer og synlighed • Hensigtsmæssige økonomiske rammer • Politisk, økonomisk prioritering og opbakning • Fornyet fokus på publikumsudvikling • Gode ordninger ift. skolerne • Særdeles god lokal forankring • Hensigtsmæssig flad struktur, teater-kommune • Kommunen får meget for pengene: teater, synlighed, liv og engagement i byen/egnen • Professionel PR, markedsføring • Perspektivrigt arbejde med digitale medier 	<ul style="list-style-type: none"> • De fysiske rammer giver udfordringer • Ensemblet er lille og sårbart • Teatret er meget personafhængigt • Det gamle Møllen-brand er stadig det mest kendte
MULIGHEDER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> • Videreførelse af omstruktureringen i den rette timing • Udvikling/udvidelse af de fysiske rammer • Udvidelse af ensemblet • Eller fortsat arbejde med fast tilknyttede freelancere • Fortsat udvikling af fleksibelt repertoireteater • Rette udvikling af den scenografiske linje • Fortsat publikumsudvikling (flere unge voksne) • Fortsat udvikling af nye supplerende teaterformater • Udvikling af tilbud til unge • Fortsat udvikling af stærke samproduktioner og tværkunstneriske produktionsmodeller • Fortsat implementering af teatrets nye brand • Aktiv bybranding i samarbejde med kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hvis der ikke sker den fornødne "glidende viden- og erfaringsoverførsel" fra ensemblet • Hvis omstruktureringen kommer til at gå for hurtig/langsom eller bliver uklar • Hvis opbakningen til omstruktureringen (indefra eller udefra) daler/sviger

3 RAMMER OG TAL

3.1 Aktivitet og organisation

Møllen holder til i en tidligere slotsvandmølle tæt på Haderslev bymidte, hvor teatret råder over husets faciliteter: teatersal (black-box), foyer og café, prøvesal, administrationslokaler, værksted mv.

Møllen har haft status som egnsteater siden 1980 og var indtil 2014 drevet af en 100 % kollektiv ledelse. Denne besluttede imidlertid, at der skulle ske en organisationsændring og professionalisering. Foreningen Møllen stiftede den selvejende institution Møllen (2013), og bestyrelsen heri ansatte Nikolaj Mineka som kunstnerisk leder (2014). Hovedparten af den tidligere kunstneriske ledelse er omdannet til at udgøre det faste ensemble (3 personer), omfattende fagligheder inden for både skuespil, musik og instruktion. Herudover er der etableret et dramaturgiat med rådgivende funktion i forhold til teaterlederen. Det udgøres af ensemblet, teatrets tidligere faste scenograf og instruktør samt nye, eksterne kompetencer. Teatrets stab består af ca. 15 personer; 5-7 personer står for produktionsledelse, teknik, administration, PR og markedsføring, og resten er ansat på deltid/timeløn til funktioner omkring café og service.

Møllen har i dag status som en selvejende institution og er stiftet af Foreningen Møllen. Ifølge vedtægterne er institutionens formål at være et egnsteater i overensstemmelse med definitionen i bekendtgørelse om egnsteater samt i forhold til den gældende egnsteateraftale mellem teatret og den tilskudsydende kommune. Institutionen har til opgave at producere og opføre scenekunstforestillinger for børn, unge og voksne både stationært og efter aftale på turné i ind- og udland. Teatret skal endvidere bidrage til at udvikle scenekunsten i det lokalområde, som institutionen er forankret i.

Ifølge den gældende egnsteateraftale skal teatrets virksomhed primært være stationær, og teatret skal i aftaleperioden fortsætte sin scenekunstneriske udvikling og indsats både lokalt, nationalt og internationalt. Teatret skal skabe to nye forestillinger årligt for børn, unge og voksne, arrangere teater for børn i skoler og institutioner, turnere i Danmark og internationalt, samt udbygge det dansk-tyske samarbejde ved afholdelse af Dansk-Tysk Børneteaterfestival.

Ifølge teatrets vedtægter består bestyrelsen af 7 medlemmer. 1 medlem udpeges af Haderslev Byråd, 1 af Haderslevs Kommunes skoleledere, 4 udpeges af stifteren Foreningen Teatret Møllen, og endelig er teatrets personale repræsenteret ved 1 medlem. Den aktuelle bestyrelse for Møllen repræsenterer kompetencer og erfaring inden for ledelse, økonomi, lokalpolitik og scenekunst.

3.2 Økonomi

I 2012/13 havde Møllen en samlet omsætning på ca. 7,9 mio. kr. og i 2013/14 ca. 7,2 mio. kr. (se tabel 1). Teatret modtog i perioden driftstilskud fra Haderslev Kommune samt staten¹. Det kommunale tilskud udgør i perioden årligt ca. 4,1 – 4,3 mio. kr. Statens særlige tilskud udgør ca. 1,7 mio. kr. årligt. Staten har årligt ydet refusion af Haderslev Kommunes driftstilskud til teatret².

Teatrets egenomsætning (salg af forestillinger, entreindtægter, fonde og puljer) udgjorde i 2012/13 ca. 2,0 mio. kr. svarende til 25 %, og i 2013/14 ca. 1,2 mio. kr. svarende til 16 %. Her er det især salg af forestillinger (turné) og eksterne puljer, der har givet egenindtjening. Teatret har hidtil ikke ønsket at arbejde med sponsorer.

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	895.697	13 %	1.977.895	25 %	1.150.495	16 %
Salg af forestillinger	379.400	6 %	808.686	10 %	462.520	6 %
Entreindtægter	147.769	2 %	227.664	3 %	206.512	3 %
Indtægt på øvrige aktiviteter	30.484	0 %	170.908	2 %	163.450	2 %
Fonde, puljer og sponsorer	338.044	5 %	770.637	10 %	318.013	4 %
Driftstilskud i alt	5.803.189	87 %	5.971.527	75 %	6.062.425	84 %
Haderslev Kommune	4.136.476	62 %	4.252.297	53 %	4.330.504	60 %
Særligt statsligt tilskud ³	1.666.713	25 %	1.719.230	22 %	1.731.921	24 %
Omsætning i alt	6.698.886	100 %	7.949.422	100 %	7.212.920	100 %

Med en samlet omsætning på ca. 7,2 mio. kr. i regnskabsåret 2013/14 ligger Møllen lidt under landsgennemsnittet på 8,4 mio. kr. (se 2013). Omkring halvdelen af landets 33 egnsteatre havde i 2013 en totalomsætning på mellem 5 og 10 mio. kr. (bilag 1). Egenomsætningen på 16 % samme år placerer teatret sammen med syv andre egnsteatre med en egenomsætning på under 20 % (se bilag 2).

¹ Et særligt statsligt tilskud, der før strukturreformen blev ydet af Sønderjyllands Amt, nu videreført i statsligt regi.

² I 2012 blev 41 % af den kommunale driftsudgift refunderet, i 2013: 41,5 %, i 2014: 40 % og i 2015: 38,5 %. I 2016 er refusionsprocenten: 36,9 %.

³ Se fodnote 1.

I tabel 2 ses fordelingen af omkostninger. Huslejeomkostninger udgør samlet 14 – 16 %.

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

	2011 kr.	2011 %	2012 kr.	2012 %	2013 kr.	2013 %
Husleje/lokaleomkostninger	1.084.419	16 %	1.039.725	14 %	1.052.304	16 %
Produktion	563.981	8 %	1.041.260	14 %	903.059	14 %
Turnéomkostninger	175.985	3 %	343.112	5 %	336.903	5 %
Løn (faste og eksterne)	3.449.261	52 %	3.788.472	50 %	3.377.120	51 %
Øvrige omkostninger	1.367.451	21 %	1.395.746	18 %	973.645	15 %
Omkostninger i alt	6.641.097	100 %	7.608.315	100 %	6.643.031	100 %
Resultat	57.789		341.107		569.889	

3.3 Vurdering af rammer og tal

Baseret på Kulturstyrelsens data, interviews og databearbejdning, er det evaluators vurdering, at Møllen er velfungerende og med tilfredsstillende fysiske, økonomiske og organisatoriske rammer.

De fysiske rammer i det gamle møllehus er både en styrke og en svaghed. En styrke, fordi det er teatrets "eget hus", det er smukt, det fungerer og er en væsentlig del af teatrets brand og synlighed i byen. En svaghed grundet pladsforhold og restriktioner i forhold til forbedringer og udnyttelse af huset og udenomsarealerne. Det er evaluators anbefaling, at der fremadrettet arbejdes målrettet med enten anderledes udnyttelse og indretning af de eksisterende kvadratmeter eller udvidelse i form af leje eller køb fx af nabohuset. Ekstern fundraising og evt. sponsoraftaler kan indgå i arbejdet med at tilvejebringe fornøden økonomi hertil.

Teatrets økonomi virker hensigtsmæssig, og den øgede fokus på økonomistyring og salgsstatistik perspektivrig. Det er evaluators vurdering, at antallet af fastansatte medarbejdere er højt set i forhold til institutionens samlede økonomi og øvrige lignende egnsteatre. Haderslev Kommune får således meget ud af teatret i form af relativt mange lokale kunstnere og ansatte på teatret, alle med fast bopæl i området, og en væsentlig faktor i kommunens branding og synlighed.

Den strukturelle udvikling er omfattende, men virker til at være i rigtig god proces. Der er meget historik og relationer i og omkring Møllen – og på mange niveauer. Udfordringen er naturligvis at skabe den rette balance mellem det stærke fundament, Møllen har skabt, og at tilføre den fornødne fornyelse med en klar linje og med den rette timing.

Organisatorisk er det evaluators vurdering, at den tidligere kollektive ledelse har taget en rigtig og fremsynet beslutning om omstrukturering og modernisering. Omdannelsen af den tidligere kunstneriske ledelse til ensemble er ligeledes særdeles hensigtsmæssig, idet det repræsenterer Møllens historie og alt det, der har

gjort Møllen til Møllen, ligesom ensemblet rummer stærke kunstneriske kompetencer. Det er vurderingen, at den nye leder er meget bevidst om historikken og har stor respekt for Møllens resultater og arbejdsform. Samtidig er han også bevidst om, at han selv skal sætte sit fingeraftryk på teatret, dets profil og måde at fungere på. Strukturen og den interne kommunikation er endvidere blevet bedre og mere klar.

Endelig vurderes bestyrelsen at have en hensigtsmæssig kompetenceprofil, med relevante baglande, herunder bl.a. overborgmesteren i Flensborg og kulturudvalgsformanden i Haderslev (tilsammen matcher de Kulturaftale Sønderjylland-Schleswig). Bestyrelsesformanden er teaterlederen for Nordkraft. Denne har tidligere været ansat på Møllen som administrator, har bistået teatret i overgangsperioden og har indvilget i at tage formandsposten i den første periode under den nye struktur.

4 KUNSTNERISK AKTIVITET

4.1 Teatrets tradition og forestillinger

Den nye kunstneriske leder og dramaturgiatet arbejder aktuelt på visionsudvikling, og der er fastlagt et visionsseminar med ensemblet. Den nye teaterleder formulerer et bud på en fremtidig kunstnerisk vision som følger: "Møllen vil lave vedkommende og fortællende teater, der fastholder mange af de gode greb og vinkler, Møllen er kendt for, og videreudvikler andre. Møllen skal fastholde det intime og fortællende teater, Brecht-referencen, den musikalske tilgang og nærheden med publikum. Herudover vil teatret øge prioriteringen på det lokale, arbejde med i stigende grad at være "byens teater". Indholdsmæssigt skal fokus fortsat være på 'de små historier i den store verden', men med nye perspektiver og vinkler".

Møllen har i 2012/13 vist 4 egenproduktioner, heraf 3 samproducerede. I 2013/14 er vist 3 egenproduktioner, heraf 1 samproduktion. Herudover er der vist hhv. 2 og 1 genopsætninger samt en lang række gæstespil. I forhold til egenproduktioner har Møllen i 2012/13 spillet 23 forestillinger lokalt for 1.564 lokale publikummer samt haft egne forestillinger på turné med 94 visninger. I 2013/14 var tallene 17 forestillinger lokalt for 1.654 publikummer samt 32 visninger på turné. Et samlet overblik ses i tabel 3.

Tabel 3: Antal produktioner, forestillinger og publikummer

Produktioner		Forestillinger		Publikummer	
<i>Produktioner – 2012/13</i>		<i>Lokale</i>	<i>Turné</i>	<i>Lokale</i>	<i>Turné</i>
<i>Egenproduktion:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Ørkenbrevet	4	15	357	1525
<i>Samproduktion</i>	<ul style="list-style-type: none">• Cabaret – Sans Souci (m. Mungo Park Kolding)• Sult (m. norske Teater NIE)• Linedanseren (m. Teater Nordkraft)	10	2	590	160
		3	4	236	896
		2	31	101	3.100
<i>Genopsætning:</i>	<ul style="list-style-type: none">• Claras Krig• Holger	3	42	268	5.018
		1	0	12	0
<i>Gæstespil</i>	<ul style="list-style-type: none">• Rod i kunsten, Der var engang, Små skridt, Konen i muddergrøften, White, Don Q, En heldig kartoffel, Kronen på hovedet, Hårrejsende, Igen, Og så vågnede jeg, Taasinge, Hav, Pianisten og bumsen, Hitler on the roof, Jago, Schwanzens juleshow, Det går over igen, Forførerens dagbog, I want it all to be so well, Århundredets rose, Vanart	29		2.210	
Total – 2012/13		52	94	3.774	10.699

Produktioner – 2013/14		Lokale	Turné	Lokale	Turné
<i>Egenproduktion:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Guldgraveren Manden uden fortid (m. Odense Teater) 	6	4	483	480
<i>Samproduktion</i>	<ul style="list-style-type: none"> Sult (m. norske Teater NIE) 	4	0	711	0
<i>Genopsætning:</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ørkenbrevet 	5	18	274	3.760
<i>Gæstespil</i>	<ul style="list-style-type: none"> Smerten, Skab, I lie down with a crocodile, Brecht igen, Heinrich hundekoks bedrifter, Vi elsker thaidamer, Månen over baobabtrøet, Den sandfærdige beretning, Marguerit-en pige med pep, Det var dengang, Ulven og geden, Testamente, Leo, Ret tit borte tit, Fuck, Fucking Fattig, Spis min gris, Trofast, The orphan cirkus, Al tid i verden, Sort på hvidt, Ung blond pige, Et år med magisk tænkning, Sange fra en fribytter, Peer Gynt, Kvinde kend dit skab 	2	10	186	1.000
Total – 2013/14		50	32	3.803	5.240

Som en del af den fremtidige vision og strategi overvejes aktuelt den fremtidige repertoireprofil, herunder omfang af gæstespil, børnegæstespil og balancen mellem disse og egne produktioner.

I tabel 4 fremgår belægningsprocenter, målt på nye og genopsatte egenproduktioner 2013/14. Her ligger tallene på 63-93 % i sædebelægning og 45-93 % i værdibelægning. Gæstespillene har tilsvarende belægningsprocenter.

Tabel 4: Belægningsprocenter i 2013/14, antal lokale, ikke-gratis forestillinger (procentpoint afrundet til nærmeste hele tal)

Forestillinger 2013/14	Antal forestillinger	Inviterede publikum	Betalende publikum	Antal pladser i alt	Sædebelægning	Værdibelægning
Guldgraveren	6	139	344	558	87 %	62 %
Manden uden fortid (samproduktion m. Odense Teater)	4	206	505	1120	63 %	45 %
Sult	5	23	251	395	69 %	64 %
Ørkenbrevet	2	0	186	200	93 %	93 %

Som en måde at arbejde med teatrets interne og kunstneriske udvikling har teatret introduceret funktionen Det åbne Rum. Her arbejdes med en laboriemodel, hvor fx to af kunstnerne i det faste ensemble eksperimenterer over en længere periode (når der er ledig tid) ud fra et fastlagt dogme. Herigennem testes mulige ideer og spiloplæg. Der er intet krav om, at eksperimenterne skal føre til forestillinger, men der er en nysgerrighed efter det. I første omgang er opsætningen *Malala* fremkommet som resultat af Det åbne Rum.

Et andet nyt format, som teatret introducerer i 2016, er Borgerscenen, ”Sønderjyllands stemme”, som i første omgang er et treårigt forsøgsprojekt. Her er planen, at tre generationer fortæller om det at være sønderjyde, del af det tyske mindretal, danskhed, grænsepolitik mv. Dramatiker Brian W. Hansen er projektansat til opgaven. Tanken er, at formatet også kan sendes rundt i regionen og herved bl.a. medvirke til at forny den dansk-tyske diskussion.

Af øvrige scenekunstrelevante aktiviteter udbyder Møllen skræddersyede kurser og forløb, hvor scene-kunsthøjheden kan være værditilførende. Det gælder kommunikationskurser for erhvervslivet, Forumtea-ter, andre pædagogiske forløb for lærere og elever, conferencefacilitering mv.

Møllen har gennem en længere årrække administreret indkøb af skoleforestillinger og medvirket til kom-munens program om Kulturpakker (et statsligt støttet program). Haderslev Kommune har politisk besluttet, at alle skolebørn skal have en god teateroplevelse mindst en gang om året.

Herudover udvikler teatret pædagogisk materiale til de forestillinger, hvor det vurderes hensigtsmæssigt. Men som teaterlederen siger, skal der også være plads til forestillinger, der bare skal nydes som god kunst, uden at det skal gennemanalyseres efterfølgende. Endelig indgår teatret i en lang række øvrige tværgående, udviklingsorienterede kulturbegivenheder (beskrives i kapitel 5.1).

4.2 Forestillinger

Evaluatoren har haft mulighed for at se tre forestillinger på Møllen: 1) repremiere på Holberg-stykket *Hexerie eller blind alarm*, som teatret genopsatte i anledning af sit 40 års jubilæum; ligesom det var den første pro-duktion, Møllen satte op, da teatret startede i 1975. 2) *Tilbage til Haifa*, samt 3) premiere på forestillingen *En mand der hedder Ove*, som er første forestilling produceret under den nye teaterleder. Denne er i fokus i den følgende analyse.

Forestillingen *En mand der hedder Ove* er en dramatisering af Fredrik Backmans bestseller ved samme navn dramatiseret af Brian W. Hansen og instrueret af Rasmus Ask. *En mand der hedder Ove* er en enkel og fin teaterforestilling, der – med respekt for fortællingens originale format – guider publikum gennem kapitler-ne i Oves liv. Det gør den med et fortællegreb, hvor birollerne skiftevis forklarer hovedpersonens sind og omstændigheder, samtidig med at denne også *spiller* Ove. Det giver opsætningen den Brechtske og Møllen-kendte verfremdungseffekt, samtidig med at der er arbejdet med at fordybe de mere følelsesmæssige sce-ner og situationer, således at ikke mindst hovedpersonen Ove kommer til at fremstå helstøbt og troværdig, som når han sidst i stykket åbner op og selv mærker sine følelser. Det bevirker samlet set, at forestillingen skaber nærhed og formår at fastholde publikum følelsesmæssigt. Fortællegrebet, hvor både birollerne og Ove selv gestalter Ove, kunne dog godt nedtones gradvist – så publikum i lidt højere grad selv får mulighed for at opdage, fortolke og føle.

Forestillingen spiller i Møllens egen teatersal, der er udnyttet fuldt ud. Scenografien er enkel, stileret, funktionel og perfekt passet ind efter forestillingens behov og de givne rammer. Det er Møllens ”grand old lady” og scenograf Gitte Kath, der har stået for scenografien. Det ses tydeligt, at hun præcis ved, hvad de

fysiske rammer kan og ikke kan. Scenografien følger forestillingens og spillestilens klare og enkle æstetik og understøtter den minimalistiske og underspillede kunstneriske linje. Dette skaber en stærk ramme, som bidrager til forestillingens selvstændighed i forhold til det originale bogværk.

På scenen er skuespillerne Ole Sørensen, Klaus Andersen, Connie Tronbjerg (alle fra det faste, hidtidige ensemble) og Gry Guldager (ekstern) samt musiker Lars Rødbroe (også ekstern). De virker tilsammen alsidige og dynamiske og skaber hurtigt et fortroligt og velkendt univers med fin timing og tempo i instruktionen.

Lydkulissen, som primært dannes af Lars Rødbroe på strengeinstrumenter, fungerer både som en stemningsfremmende underlægning, men også som et element i forestillingen, der spiller sammen med skuespillerne, og på samme niveau leverer timet komik og alvor. Forestillingen er generelt meget musikalsk i både skuespillet, musikken og samspillet mellem de to komponenter. Musikken bliver hurtigt etableret som et vigtigt og bærende element, både for fortællingen og for forestillingens bærende udtryk. Musikaliteten brydes dog i en scene sidst i forestillingen, hvor næsten alle spiller guitar og synger. Scenen ender i noget, der ligner råb fra samtlige skuespillere, og virker voldsom og lidt overdreven i forhold til resten af forestillingen. Paradoksalt nok bliver det derfor – mere eller mindre bevidst – musikken, der bryder musikaliteten på scenen. Og selvom det fungerer som en understregning af en udvikling i hovedkarakteren, brydes den etablerede æstetik, og publikum trækkes ud af forestillingen i et øjeblik.

En mand der hedder Ove har noget på hjerte rent indholdsmæssigt. Den handler om karakteren Ove – som er prototypen på en sur ældre mands liv i en forstad. Men den handler i lige så høj grad om alment kendte og aktuelle temaer: nærhed og kærlighed og mangel på samme, fremmedgjorthed eller facade, og hvad der skal til for at bryde den – for sig selv eller ens nabo. Dermed bliver forestillingen for publikum både en konfrontation med en selv og ens sidemand i teatersalen. Forestillingen er vedkommende og har en gennemført både kunstnerisk og indholdsmæssig linje, hvor indholdet fint spejler de nye tanker om at iscenesætte de små historier i den store verden med nye vinkler.

Det er samlet set en modig og moden debutforestilling for den nye teaterleder, der hermed har formået at fastholde styrkerne i "det gamle" og bringe nyt ind med gevinst for Møllen.

Alt i alt kan det konkluderes, at forestillingen *vil* noget, i en god balance mellem det kendte Møllen-greb, kombineret med fornyet form og indholdsmæssig fokus. Den *kan* noget med stærkt skuespil og timing, med vellykket kombinationen af ensemblet og nye kræfter. Og den *skal* noget, med dens alment gældende budskaber om at se Ove'n i sig selv, åbne op og tage livtag med fremmedgjortheden og angsten for det fremmede.

Der har været relativt mange anmeldelser i lokale og regionale medier – alle positive og med kvittering for kursændringen med formuleringer som "Det er en Møllen-forestilling. Men en ny form, en god oplevelse".

4.3 Vurdering af den kunstneriske aktivitet

Det er evaluators vurdering, at Møllen lever op til egnsteateraftalen og målene for aftaleperioden vedrørende egnsteateraktiviteter.

På basis af overværelsen af to forestillinger fra "den gamle linje" og en fra "den nye linje" konkluderes, at det planlagte fokusskift tydeligt kommer til udtryk og virker godt. Skiftet slår fint igennem, samtidig med at der fortsat er en overbevisende kunstnerisk nerve.

Forestillingen *En mand der hedder Ove* står således både som en ny start for teatret, men også som en videreførelse af den tradition og æstetik, som teatret hidtil har stået for. Dette kan også ses på det kunstneriske team, som i denne forestilling er en blanding af nytilkomne skuespillere og ensemblet, idet det lykkes at bruge det sammenspillede ensemble og de eksterne scenekunstnere i overbevisende samspil.

Den kunstneriske forretningsmodel med et fast kunstnerisk ensemble er efter evaluators vurdering fortsat meget hensigtsmæssig på et teater som Møllen og i Haderslev. Samtidig er det vurderingen, at 1-2 nye (yngre) scenekunstnere er væsentlige for at gennemføre transformationen og for, at det kan lykkes at skabe et "glidende generationsskifte" med fornøden videns- og erfaringsoverførsel. Såfremt der ikke kan findes økonomisk mulighed for regulær ensembleudvidelse, er modellen med et korps af "faste freelancere" anbefalelsesværdig. De eksterne (to skuespillere, dramatikere og instruktør) på Ove-holdet kan ses som sådanne og bekræfter, at den model er gangbar.

Overvejelserne om en mere fleksibel repertoireprofil virker ligeledes hensigtsmæssige som del af den kommende visions- og strategidrøftelse. Herved kan teatret agere hurtigere og mere kunderettet, for det giver en række fordele, som teatret med fordel kan dyrke sammen med planerne om at udvide ensemblet. Her kan evt. hentes inspiration fra teatrene Mungo Park i Allerød og Kolding. Egenproduktionerne i 2013 og 2014 har ikke spillet så mange gange lokalt og har kun i begrænset omfang turneret. Dette kan ikke mindst forklares ved den organisatoriske overgangsperiode. Men fremadrettet kan teatret med fordel arbejde med flere lokale spilledage, evt. brudt op over flere spilperioder. En supplerende overvejelse i den forbindelse kan være, at teatret styrker et mere strategisk samarbejde med den lokale teaterforening.

Generelt er det evaluators vurdering, at den nye teaterleder er god til både at tænke i kunstnerisk kvalitet og linje samtidig med at tænke i forretning og dermed sikre en sund og udviklingsdygtig økonomi. Ensemblet er gode til at acceptere nye kunstneriske valg og se dem som de benspænd, de altid har søgt at udfordre sig selv med.

De nye supplerende teaterformater (Det åbne Rum, Åben Scene mv.) ses endvidere som gode tiltag i forhold til nytænkning, improvisation og publikumsudvikling.

5 FORANKRING OG SYNLIGHED

5.1 Lokal forankring og samarbejde

Møllen er meget stærkt funderet i Haderslev. Forankringen er bygget op over mange år. Alle i ensemblet har boet i byen gennem en lang årrække og har som både enkeltpersoner og teatergruppe engageret sig i diverse kulturrelaterede aktiviteter. Det gælder det dansk-tyske kultursamarbejde, festivalorganisering, skolesamarbejde mv. Det beskrives som et ”stykke hjertearbejde, som folk mærker og anerkender hernede i byen”. Teaterlederen og dennes familie har ligeledes valgt at bosætte sig i byen.

Samtidig beskrives det, at det er en mindre del af byens borgere, som især er del af Møllen-netværket. Der er en bred gruppe af borgere, som ikke kender Møllen, eller som ikke tror, at Møllen også er for dem. Det ønsker den nye teaterleder at udvikle på, både gennem de kunstneriske valg (jf. kapitel 4.), salgsmæssige tiltag, synliggørelse og styrkelse af rabatordninger.

Den lokalpolitiske forankring og prioritering bygger ligeledes på Møllens tilstedeværelse i området i 40 år. Der er en god kommunikation og et godt samarbejde mellem kommunen og teatret. Det hviler på de mange års opbygning af relationer og samarbejde med ensemblet. Men det er også allerede ved at blive forankret i regi af den nye leder, med frugtbare dialoger, hvor politikere og forvaltning får en forståelse af de nye muligheder, omstruktureringen giver, samtidig med at de er nysgerrige på, hvordan det vigtige ”arvegods” kommer med i den nye form. Konkret er Møllen blevet tænkt ind i området arbejde med Reformationsjubilæet, teaterlederen er kommet i planlægningsudvalget for Lysfesten (omkring befrielsen) og andre udviklingsgrupper.

Møllens samarbejde med både teaterforeningen og de øvrige kulturinstitutioner og skoler er ligeledes bredt og funderet i mange års tilstedeværelse. Her er ikke mindst det nævnte teater-skolesamarbejde væsentligt. I den bredere geografi danner den omtalte kulturaftale Sønderjylland-Schleswig (2013- 16) ramme for en lang række kulturelle initiativer og samarbejder, idet denne har særligt fokus på hhv. børn, kultur i skolen, interkulturelle kompetencer, talentudvikling, bosætning af arbejdskraft samt fælles markedsføring med henblik på mere kulturturisme på tværs af de to regioner og den dansk-tyske grænse.

Haderslev Kommunes indlemmelse i Trekantområdet pr. 1.1. 2016 er endvidere perspektivrig for Møllen. Det betyder konkret, at teatret indgår aktivt i to kulturaftaler – Sønderjylland-Schleswig (2013-2016) og Trekantens kulturaftale (2016-2019) – og det betyder, at et mere systematisk samarbejde med Mungo Park Kolding er relevant. Hertil kommer, at de oplagte turnémuligheder udvides væsentligt.

5.2 Kommunikation og synlighed

PR, markedsføring og synlighed er professionaliseret væsentligt med ansættelsen af en dedikeret PR-medarbejder. Denne arbejder målrettet på journalistisk omtale i lokale og regionale medier, og det har givet resultater med artikler og omtaler i både lokalaviser, regionens dagblad Jydske Vestkysten og i regionalradioen. Teatret har en aktiv og velbesøgt hjemmeside, på hvilken der er sket en markant øget trafik i perioden juni 2014 til november 2015.

PR-medarbejderen har sat ind på at udvikle brugen af Facebook. Hvor profilen tidligere primært har været brugt som oplysning om/reklame for de kommende forestillinger, forsøges der nu at skabe et liv, et univers for teatret, hvilket bl.a. har resulteret i en fordobling af likes. Der lægges således billeder op af fx det, der sker umiddelbart inden en forestilling, sminkning, "fraklip" (prøver der går galt) osv. Fremadrettet er der planer om aktiv udnyttelse af Twitter og Instagram, anmelderbloggere, hvis anmeldelser kan deles i brede kredse (når det vurderes lødigt).

Teatret har en venneforening, Møllens Venner. Mod et kontingent på 100 kr. årligt støtter man teatret og får en række fordele (gratis kaffe, 10 % rabat på køb i baren mv.). Som nye tiltag i 2015/16-sæsonen udbydes endvidere en række arrangementer med specialpris til Møllevennerne, herunder sæsonafsløring, cafe-arrangementer, Gløgg og æbleskiver, after talks med kunstnere mv. Udviklingen i tilslutning til venneforeningen over de seneste fem sæsoner ser ud som følger: 2011/12: 64 medlemmer, 2012/13: 61 medlemmer, 2013/14: 40 medlemmer, 2014/15: 39 medlemmer, 2015/16: 113 medlemmer. Alle årene har kontingentet ligget på 100 kr.

5.3 Vurdering af forankring og synlighed

Samlet set er det evaluators vurdering, at Møllens lokale forankring er god i forhold til både borgere og politikere. Den nye ledelses indsats for at brede Møllen-brandet ud virker meget hensigtsmæssigt. Det ser ud til allerede at give positive resultater og vurderes at have yderligere et stort potentiale. Udfordringen er her – parallelt med det kunstneriske kursskifte – en balancegang med på den ene side respekt for alt det gode, Møllen har udviklet og stået for gennem mere end en generation, og på den anden side at skabe fornyelse, kunstnerisk og publikumsmæssigt. Og denne balancegang kan endda være egnsbestemt, således at ændringerne i Haderslev er nogle andre end dem, teatret kunne slå igennem med i fx København og andre steder i landet.

Teatrets lokalpolitiske forankring virker endvidere meget stærk – baseret på den lange fælles historik, og med kommunens opbakning til og tilfredshed med de strukturelle ændringer. Det samme er vurderingen af samarbejder med øvrige kulturinstanser i kommunen og kulturregionen.

Teatrets øgede prioritering af PR og markedsføring, herunder fokus på statistik og måling af resultater, vurderes ligeledes at være meget hensigtsmæssigt og effektivt. De konkrete stigninger i trafikken på de digitale og sociale medier er overbevisende og vidner om yderligere store potentialer. Og de tilsvarende stigninger i antal medlemmer af Møllens Venner er ligeledes flotte. Også her kan der ligge en udfordring i at fastholde

den rette timing. Det er vigtigt, at borgerne oplever, at de bliver ved med at have *vores eget teater*, samt at teatret er tydelig og eksplicit om den overordnede historie, hvilke skift der sker og hvorfor. Den nye teaterleder har en stor opgave i at styre stramt i forhold til dette, men det er et ansvar, der deles med ensemblet. Det er meget afgørende, at det oprindelige hold bliver ved med at være og vise sig som en engageret og loyal del af holdet og institutionen.

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 teatrets leder og bestyrelsesformand samt en repræsentant for ensemblet
- Interviews med Haderslev Kommunes kulturudvalgsformand og kulturchef
- Gruppeinterview med leder, bestyrelsesformand, udvalgsformand og kulturchef for Haderslev Kommune

Forestillinger og andre aktiviteter

- Set teatrets egenproduktioner *Hexerie eller blind alarm*, *Tilbage til Haifa* samt *En mand der hedder Ove*

Afrapportering

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

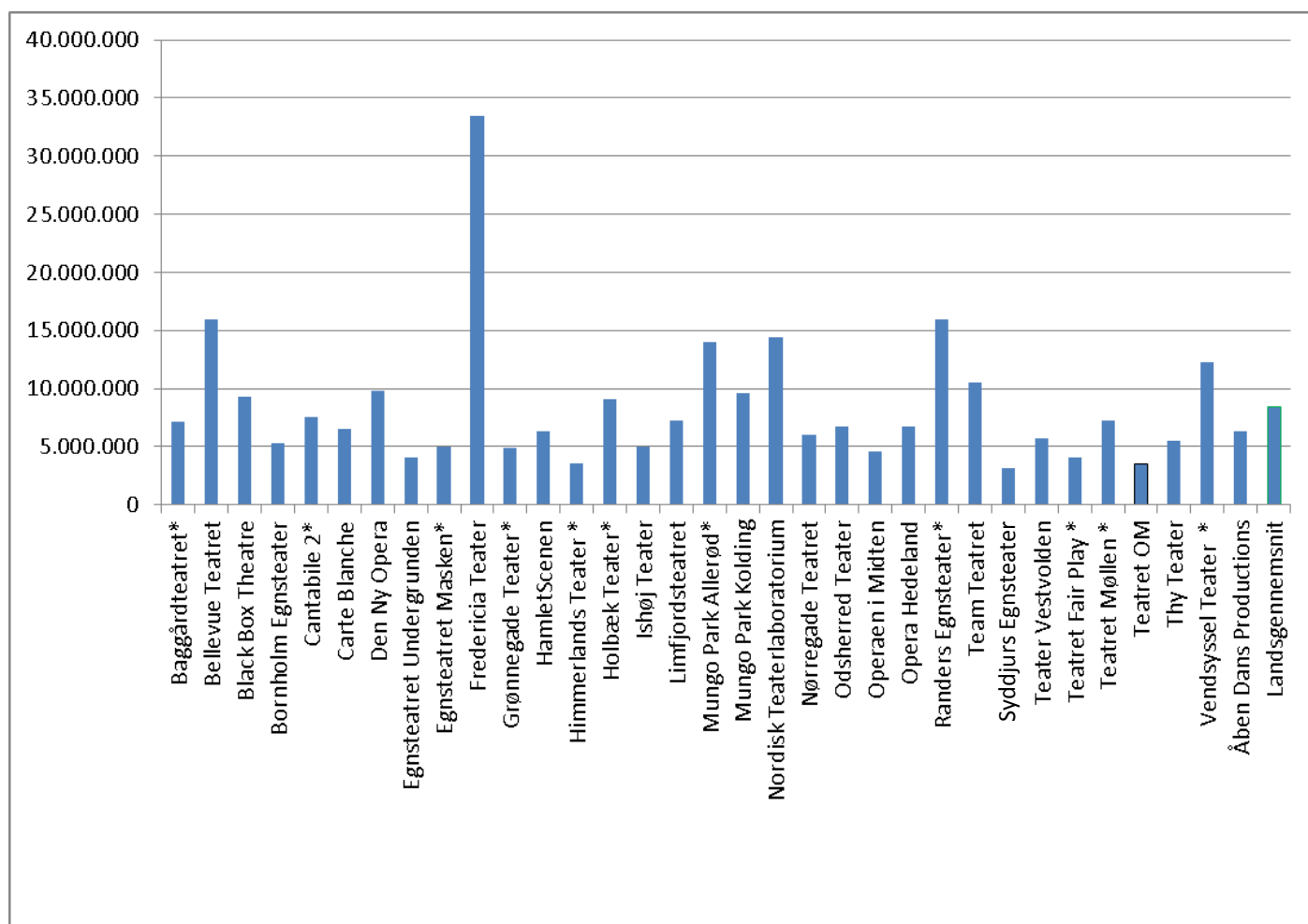
Det metodiske greb, der ligger til grund for at evaluere den kunstneriske aktivitet, er Ønskekvistmodellen. Ønskekvistmodellen er udviklet af forskere fra Aarhus Universitet⁴. Den udgør en enkel model for, hvordan man – på struktureret vis – kan diskutere og vurdere kvalitet i den performative kunst. Ønskekvistmodellen skitserer kunstnerisk kvalitet som en kombination af Villen, Kunnen og Skullen, forstået som Engagement, Evner og Nødvendighed.

⁴ Ønskekvistmodellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst, Klim 2003 samt Ønskevisten: 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 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.

