

Kulturministeriet
DST-støtteordning
Rapport

Januar 1997

Kulturministeriet
DST-støtteordning

Rapport

Januar 1997

Indhold

Side

1. Indledning	1
1.1. Disposition.....	1
1.2. Kommissorium.....	2
1.3. Analyseramme, metode og forløb	4
1.3.1. Analyseramme.....	4
1.3.2. Metode.....	7
1.3.3. Analysens forløb.....	16
1.4. Baggrunden for den nuværende ordning	18
1.5. Oplægget til Den Storkøbenhavnske Teaterstøtteordning	20
2. Opbygning og organisationsstruktur	25
2.1. Grundlag, tilblivelse og centrale elementer	25
2.2. Ordningens formål.....	28
2.3. Teater(-bygninger) under DST-støtteordning	29
2.4. Organisationsstruktur, kompetencefordeling og samspil	31
2.4.1. Kulturministeriet	33
2.4.2. Styrelsen.....	34
2.4.3. Samspillet mellem styrelsen og teatrene	35
2.4.4. Kompetencefordeling og samspil.....	38
3. Regler, administration og funktion	43
3.1. Finansiering af støtten og regulering af tilskudsydernes indbyrdes forhold....	43
3.2. Til hvilke formål kan modtageren anvende støtten.....	44
3.2.1. Produktionsstøtte eller generel driftsstøtte	44
3.2.2. Vedligeholdelse, modernisering og egentlige investeringer.....	45
3.2.3. Opsamling af overskud og anvendelse af støtte til dækning af underskud	46
3.2.4. Aftalens §23 om egenkapitalen ved ophør	47
3.2.5. Bygninger	50
3.3. Abonnements- og billetstøtteordningerne	51
3.4. Teaterchefers udnævnelse og kompetence	51
3.5. Teaterbestyrelsernes etablering, ansvar og kompetence.....	53
3.6. Driftsselskabets status	55
3.7. Styrelsen opgaver og kompetence.....	56
3.8. Konsolidering og "nødhjælpskasse"	58
3.9. Sammenfatning	66

4. Interessentanalyse.....	68
4.1. Teaterdirektørerne.....	68
4.1.1. Overordnet styring og prioritering.....	69
4.1.2. Repertoireudviklingen og profilerne	70
4.1.3. Styrelsens funktionsmåde.....	71
4.1.4. Bestyrelsernes rolle	71
4.1.5. Fordelingen af støtten mellem teatrene	71
4.1.6. Fremtidige modeller	72
4.2. Bestyrelsesformændene.....	72
4.3. Styrelsen	73
4.4. Tilskudsyderne	74
4.5. Referencegruppen.....	75
5. Profiler og repertoire for DST-fællesskab som helhed	76
5.1. De enkelte teatres profiler	76
5.1.1. ABCteatret	79
5.1.2. Amager Scenen	81
5.1.3. Betty Nansen Teatret med Edison	83
5.1.4. Dr. Dante's Aveny	85
5.1.5. Folketeatret med Hippodromen.....	87
5.1.6. Gladsaxe Teater	89
5.1.7. Nørrebro Teater	91
5.1.8. Østre Gasværk Teater	93
5.1.9. Rialto Teatret	95
5.1.10. Det Ny Teater.....	98
5.1.11. Spilleforpligtelse og produktion	100
5.1.12. Sammenfatning.....	103
5.1.13. Profilbeskrivelser som styringsredskab	104
5.2. Repertoiret som helhed	105
5.2.1. "Musical-bølgen"	107
5.2.2. Dansk dramatik	109
5.2.3. Nyt og gammelt.....	111
5.2.4. Udvikling af teaterkunsten.....	111
5.2.5. Forestillingernes tilgængelighed	113
5.2.6. Indtjening for forskellige genrer.....	115
5.2.7. Sammenhæng mellem udbud og solgte billetter	116
5.2.8. De store sceners problemstilling	117
5.2.9. Bredt, smalt og nyskabende teater	119
5.2.10. Sammenligning med Landsdelsscenerne	121

5.2.11. Sammenfatning	121
6. Økonomiske effekter og bygningsmæssig situation.....	126
6.1. Økonomi.....	126
6.1.1. DST-støtteordning sammenlignet med den øvrige teaterstøtte	126
6.1.2. DST-fællesskabs samlede økonomi	130
6.1.3. Tilskudsydernes økonomi	134
6.1.4. Teatrenes økonomi.....	139
6.1.5. Teatrenes resultatudvikling og konsolidering.....	160
6.1.6. Sammenfatning	164
6.2. Bygninger.....	165
6.2.1. Vedligeholdelsesforpligtelsens omfang og administrationen heraf	166
6.2.2. Ejermæssige forhold.....	168
6.2.3. Vedligeholdelsesomkostninger og -budget, investeringsønsker og bygningsstandard	169
6.2.4. Sammenfatning	173
7. Fordele, effekter, problemstillinger og deres sammenhænge.....	176
7.1. Fordele.....	176
7.1.1. Fleksible rammer	176
7.1.2. Decentraliseret rammestyring af teatervirksomhed.....	177
7.1.3. Fokus på chefvalg	177
7.1.4. Integration af faglig/kunstnerisk og økonomisk ansvar hos teaterchefen.....	177
7.1.5. Budgetforudsigelighed for tilskudsyderne.....	177
7.1.6. Meget teater for pengene	178
7.2. Økonomiske, repertoire-mæssige og bygningsmæssige effekter.....	178
7.2.1. Økonomi	178
7.2.2. Repertoire.....	180
7.2.3. Bygninger	183
7.3. Problemstillinger.....	184
7.3.1. Manglende klarhed i målsætningen for DST-fællesskab og prioriteringen mellem de enkelte målsætningselementer.....	184
7.3.2. Problemstillinger forbundet med ordningens på forhånd fastlagte rammer.....	187
7.3.3. Problemstillinger forbundet med ordningens udmøntning og administration.....	189
7.4. Andre problemstillinger.....	192
7.4.1. Profilbeskrivelser	192
7.4.2. Solidaritetsprincippet	193
7.4.3. Konkrete ønsker til omfordeling af støtten	194
7.5. Sammenfatning.....	194

8. Løsningsmodeller.....	196
8.1. Problemstillinger og løsningsmodeller	196
8.2. Alternative design af organisationsstrukturen i relation til tilskudsyderne	201
8.2.1. Bestyrelsesmodel.....	201
8.2.2. Etablering af et forum på borgmesterniveau.....	202
8.2.3. Styrelsesmodel	203
8.2.4. Teatrene knyttes hver især til en bestemt tilskudsyder	203
8.3. Alternative design af organisationsstrukturen i relation til teatrene.....	207
8.3.1. Optimeret og forbedret udgave af den nuværende ordning til styring af teatrene.....	207
8.3.2. Gruppering af teatrene i mere bæredygtige enheder.....	217
8.3.3. Koncernstyring af teatrene.....	218
8.3.4. Det Storkøbenhavnske Teater	220
8.4. Én integreret driftsstøtteordning for Storkøbenhavn.....	222
9. Den strategiske afklaringsproces	225
9.1. Målsætningsafklaring - en afgørende forudsætning	225
9.2. Spørgsmål	227
9.3. Tilrettelæggelse	228
9.4. En mere gennemgribende omlægning af teaterstøttesystemet.....	229
10. Konklusion og anbefalinger.....	233

Bilag 1: Teaterloven og Bekendtgørelsen om DST-fællesskab

Bilag 2: Profilbeskrivelser

Bilag 3: Repertoire

Bilag 4: Regnskaber

1. *Indledning*

Denne rapport indeholder en analyse af Den Storkøbenhavnske Teaterstøtteordning (i det følgende benævnt DST-støtteordning), de problemstillinger, der knytter sig til den, og alternative forslag til den fremtidige ordnings tilrettelæggelse.

Dette kapitel redegør for

- Rapportens disposition.
- Undersøgelsens kommissorium.
- De anvendte metoder og kommentarer til forløbet.
- Hovedindholdet af den tidligere ordning.
- Baggrunden for DST-støtteordning og de hensigter, der lå bag den.

1.1. **Disposition**

Rapporten er inddelt i en beskrivende del omfattende kapitel 1 og 2, en analysedel fra kapitel 3 til 7 og en løsnings- og anbefalingsdel i kapitel 8 til 10.

Ønsker man at fokusere på rapportens løsningsorienterede indhold, kan det anbefales at koncentrere sig om kapitel 7 til 10. Det er ved rapportens udarbejdelse tilstræbt, at disse kapitler kan læses for sig.

DST-støtteordnings opbygning og funktionsmåde er beskrevet i kapitel 2, mens kapitel 3 indeholder en gennemgang af organisationens funktion, administration samt generelle regelsæt.

Kapitel 4 giver en sammenfatning af interessenternes holdninger og krav til ordningen, samt deres vurderinger af den.

Udviklingen i repertoiret beskrives og analyseres i kapitel 5. Det indeholder bl.a. en sammenholdelse af repertoiret med de aftalte profiler og en vurdering af repertoiret som helhed i forhold til DST-fællesskabs formål.

I kapitel 6 redegøres for, hvad der måleligt er kommet ud af ordningen i form af økonomiske konsekvenser for teatrene og tilskudsyderne, og den bygningsmæssige udvikling og det investeringsbehov, der knytter sig til de af ordningen omfattede teaterbygninger.

Kapitel 7 sammenfatter den forgående analyse i en oversigt over ordningens fordele, effekter, problemstillinger og deres sammenhæng.

I kapitel 8 beskrives alternative løsningsmodeller. Fremstillingen er struktureret dels i modeller for tilrettelæggelse af samspillet mellem DST-fællesskabs ledelse og tilskudsyderne, dels i modeller for designet af samspillet mellem DST-fællesskabs ledelse og teatrene.

I fortsættelse heraf beskrives i kapitel 9 hvilke overordnede strategiske overvejelser, der foreslås igangsat som grundlag for at vælge den fremtidige model, og hvorledes en sådan afklaringsproces kan tilrettelægges.

Afslutningsvis konkluderer kapitel 10 væsentlige forhold i undersøgelsen. Det leder frem til PLS Consults anbefalinger vedrørende valg af model(ler), afhængigt af udfaldet og indholdet af den strategiske afklaringsproces.

1.2. Kommissorium

Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab er en selvejende institution oprettet i 1991 med det formål at støtte driften af et antal teatre i hovedstadsområdet. Fællesskabet skal bidrage til at dække teaterbehovet ved at opføre et alsidigt og kvalitetspræget repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker med særlig hensyntagen til værker af danske dramatikere. Teatrene skal som led i deres virksomhed medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer.

Institutionen finansieres ved tilskud fra staten, Københavns og Frederiksberg kommuner samt Københavns, Frederiksborg og Roskilde Amter.

Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab ledes af en styrelse, der består af repræsentanter for tilskudsyderne undtagen staten.

Der er mellem Kulturministeriet og de øvrige tilskudsydere enighed om, at der gennemføres en analyse af fordele og ulemper ved den gældende storkøbenhavnske teaterstøtteordning. Analysen gennemføres med henblik på en senere politisk stillingtagen til eventuelle ændringer i ordningen.

Der ønskes en gennemgang og vurdering af alle aspekter af den nuværende ordning, herunder ordningens styring, administration, økonomi og bygningsituation samt virkningerne af ordningen på teatrenes repertoire. I den forbindelse ønskes det belyst, i hvilket omfang ny dansk dramatik og nye kunstneriske udtryksformer bliver tilgodeset.

Af hensyn til de politiske beslutningsprocesser må de organisatoriske forhold afklares, og der må af analysen fremgå en fastlæggelse af samspillet mellem DST-teatrene og deres bestyrelser, fællesskabets styrelse og tilskudsyderne, herunder Kulturministeriet.

Den samlede analyse skal bygge på den bredest mulige kontakt til alle interessenter omkring Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab.

En rapport om analysen bør indeholde en belysning af den givne sammenhæng mellem de enkelte problemstillinger, som analysen måtte afdække. Rapporten skal indeholde forslag til ændringer og forbedringer af ordningen. Det bør i denne forbindelse overvejes, om den nuværende organisatoriske struktur kan ændres fra at være baseret på en selvstændig tværkommunal selvejende institution til at være baseret på direkte aftaler mellem det enkelte teater og en regional hovedtilskudsyder.

Til at følge analysen nedsættes en styregruppe bestående af tilskudsyderne på direktørniveau.

Til uddybning af kommissoriet henvises til

- Teaterloven (Lovbekendtgørelse nr. 85 af 6. februar 1992).
- Bekendtgørelse nr. 501 af 26. juni 1991 om Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab.
- Notat af 18. januar 1996 om aktuelle problemstillinger vedr. Den Storkøbenhavnske Teaterstøtteordning.

(Teaterloven og Bekendtgørelsen om DST-fællesskab findes vedlagt rapporten som bilag 1).

1.3. Analyseramme, metode og forløb

1.3.1. Analyseramme

Undersøgelsen baserer sig på tre elementer:

- Interessenters mål, ønsker og holdninger.
- Organisationsstrukturen og beslutningsprocesserne (i.e. styring og administration).
- Ordningens effekter forstået som virkninger på økonomi, repertoire og bygninger.

Elementernes samspil er illustreret i vedstående figur 1.1.

Effekterne er en konsekvens af den proces, som starter med de forskellige interessenters mål, ønsker og bidrag. I det omfang disse ikke på forhånd er blevet "forhandlet på plads" til en fælles målsætning, kriterier for støttetildeling m.v., bliver de efterfølgende afbalanceret i de administrative og styringsmæssige beslutningsprocesser, som finder sted indenfor den etablerede organisationsramme. Dette fører frem til nogle formulerede eller underforståede kriterier for tildeling af støtte, indhold af aftaler, ansættelseskriterier og konkrete beslutninger om støttetildeling. Det er derefter disse, der bestemmer ordningens effekter.

De tre analysesynsvinkler kan nærmere forklares således:

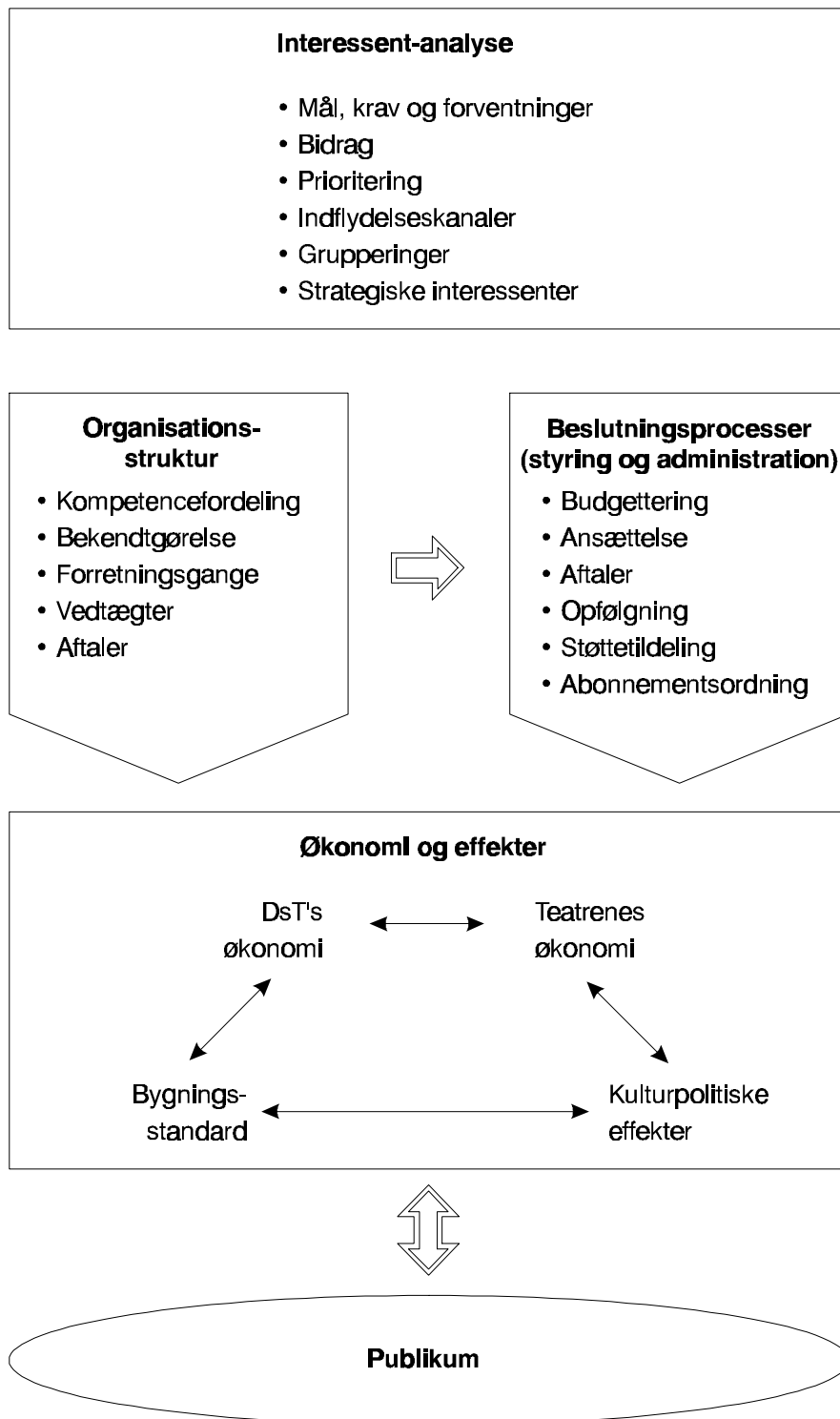
Interessentsynsvinklen

DST-fællesskabs problemstillinger er snævert forbundet med den meget omfattende og forskelligartede interessentkreds, der deltager i ordningen. Interessenterne har forskellig og delvis modstridende målsætning med og krav til ordningen.

Interessentanalysens formål er at:

- klarlægge de enkelte interessenters mål, forventninger, krav, indflydelseskanaler, forventet udbytte og bidrag til DST-fællesskab samt målenes prioritering,
- vurdere graden af målsætningssammenfald og -konflikt mellem interessenterne og grupperinger heraf,
- klarlægge interessenternes vurdering af den nuværende ordnings fordele og ulemper set på baggrund af deres respektive udgangspunkter og indsamle interessenternes ønsker og forslag til ændringer i ordningen.

Figur 1.1: Analyseramme



Organisationsstrukturen og beslutningsprocesserne

Interessenternes mål og finansielle bidrag m.v. bestemmer eller øver indflydelse på teatrenes økonomi og ordningens andre effekter, når de omsættes i de beslutningsprocesser, som bestemmes af:

- Den organisationsstruktur, der er lagt omkring fællesskabets aktiviteter (styrelse, sekretariat, høringsregler, vedtægter, evt. forretningsordener, koordineringsmekanismer, kompetencefordeling m.v.).
- Indholdet og forløbet af beslutningsprocesserne vedrørende budgetudarbejdelse og -godkendelse, tildeling af støtte, valg af teaterchefer etc.
- Ordningens administration.

Analysen af organisationsstrukturen og beslutningsprocesserne er derfor det andet hovedelement i analyserammen.

Økonomien

Teaterstøtteordningens virkning på og betydning for teatrenes økonomi er den konkrete og synlige effekt af DST-fællesskabs aktivitet.

For at være meningsfuldt må det økonomiske resultat ses i sammenhæng med ordningens effekter i videre betydning. Det drejer sig om konsekvenser for bygningsstandard, repertoireudbud og -efterspørgsel af teateroplevelse.

Såfremt de konstaterede effekter ikke er i overensstemmelse med ordningens formål eller interessenternes ønsker til den fremtidige ordnings resultater, kan det med henvisning til denne analyseramme primært tilskrives:

- at organisationsstrukturen og beslutningsprocesserne ikke er tilrettelagt, så de understøtter opnåelsen af målsætningen, og/eller
- at manglende klarhed i målsætningen og/eller uløste konflikter mellem tilskudsydernes respektive mål med hensyn til deres deltagelse i ordningen ikke på tilfredsstillende måde kan finde deres afklaring som led i organisationens arbejde.

I denne konsulentundersøgelse anskues DST-fællesskab altså overvejende ud fra en organisatorisk synsvinkel.

Der anlægges en virksomhedsstyrings synsvinkel på teaterdrift med særlig vægt på organisering og styring af vidensintensive virksomheder.

Vi har ikke undersøgt driftsplanlægningen og -styringen i det enkelte teater. Ingen vurdering kan derfor tages som udtryk for en vurdering af ledelsen eller bedømmelse af driftseffektiviteten i det enkelte teater.

Nogle problemer har ikke at gøre med rammer, kompetencer eller samspil, men er simpelthen udslag af konkrete beslutninger som i efterrationaliseringens klare lys eventuelt kunne være taget bedre - dvs. uhensigtsmæssige konkrete beslutninger. Det giver i vore øjne ikke mening at lede efter sådanne, når formålet primært er at stille forslag til forbedringer af de overordnede rammer omkring ordningen. Derfor beskæftiger analysen sig ikke med sådanne konkrete enkeltbeslutninger.

1.3.2. Metode

Analysen er gennemført med kombineret anvendelse af:

- Dokumentstudier.
- Interview med væsentlige interessenter (Bl.a. Styrelsens medlemmer, Sekretariatets medarbejdere, Repræsentanter for Kulturministeriet, Repræsentanter for øvrige tilskudsydere, Teaterchefer, Teaterbestyrelser, Teaterrådet, Den teaterfaglige referencegruppe, Teatrenes koordinationsudvalg og ARTE).
- Statistisk analyse af forestillingernes økonomi, publikum m.v.
- Analyse af teatrenes og DST-fællesskabs regnskaber.
- Drøftelser af repertoireanalysens metode og vurderinger med et teaterfagligt ekspertpanel.

Datagrundlag for den Økonomisk analyse

Den økonomiske effektanalyse er gennemført på grundlag af teatrenes og DST-fællesskabs årsregnskaber. For regnskabsåret 1995/96 er der for DST-fællesskabs vedkommende anvendt en foreløbig driftsregnskabsopgørelse vedrørende produktionsstøtteordningen udarbejdet pr. 15.10.1996.

Regnskaberne er opgjorte med udgangspunkt i den vejledende regnskabsstandard, som DST-fællesskabs sekretariatets regnskabsfunktion har udsendt. Den sikrer, at regnskaberne på tværs af teatrene er opgjort efter samme hovedprincipper. Men der

er forskelle mellem teatrene både betinget af forskellig praktisk produktionstilrettelæggelse og teatrenes forskellige struktur. F.eks. kan et teater have valgt at tilknytte ikke-fastansat teknisk personale til løsning af opgaver i forbindelse med en opsætning, hvor andre teatre løser de samme opgaver med fast ansat personale. I de første tilfælde vil omkostningerne figurere som direkte produktionsomkostninger - i sidstnævnte tilfælde som indirekte produktionsomkostninger eller basisomkostninger. Brandvagter kan være specificeret som øvrige produktionsomkostninger eller som forestillings direkte omkostninger. I nogle tilfælde kan anskaffelse af teknisk udstyr blive bogført som forestillings direkte omkostning - i andre under basisomkostningerne.

Regnskabsoplysningerne er derfor ikke fuldt ud sammenlignelige på tværs af teatrene - men de anses for fuldt tilstrækkelige for denne rapports analysedybde. Usikkerheden om, hvad der er medtaget under basisomkostninger, og hvad der ligger under produktionsomkostninger, er f.eks. underordnet i forhold til den usikkerhed analysesynsvinklen betinger. Den anskuer driftsstøtten som en hel eller delvis dækning af de faste omkostninger. De er analytisk identiske med basisomkostningerne. Med udgangspunkt heri stilles derefter indirekte et krav til hvilket dækningsbidrag, teatret selv skal tjene. Dækningsbidraget er forskellen mellem billetindtægterne og de variable omkostninger, som analytisk identificeres ved produktionsomkostningerne. Skillelinien mellem variable og faste omkostninger afhænger principielt af tidshorisonten, man anlægger i analysen og til hvilken beslutningssituation, man skal bruge opdelingen. Begreberne er således i sig selv uskarpe. Basisomkostningerne behøver ikke være faste, og produktionsomkostningerne behøver ikke være variable. Dette forhold repræsenterer en fundamental usikkerhed ved den valgte analysesynsvinkel. I forhold hertil spiller den manglende detailpræcision i den bogføringsmæssige placering af konkrete omkostningsposter under den ene eller anden hovedkategori en mindre rolle.

Men læseren bør være opmærksom på, at tallene ikke uden videre kan anvendes som grundlag for en mere detaljeret effektivitetsanalyse på tværs af teatrene.

Bygningssituationen

Vurdering af bygningers standard og vedligeholdelsesbehov er foretaget på baggrund af en gennemgang og besigtigelse af de enkelte teatre, som tidligere er foretaget af det rådgivende ingeniørfirma Carl Bro. Ønsker til og behov for anlægsinvesteringer på længere sigt er blevet indsamlet fra teatercheferne.

Gennemgangens detaljeringsgrad er afstemt efter, at den er foretaget med henblik på at vurdere styringsmekanismerne vedrørende bygningsvedligeholdelse og bygningsinvesteringer, men at den ikke tilsigter at udgøre et grundlag for finansiel planlægning.

Repertoirevurderingen

Repertoirevurderingen har til formål

- at vurdere i hvilket omfang repertoiret lever op til den profil, der er opstillet for det enkelte teater,
- at vurdere i hvilken grad repertoiret for Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab *som helhed* tilgodeser formålsbestemmelsen. Indholdet kan kortfattet sammenfattes som et krav til alsidighed og kvalitet, særlig hensyntagen til dansk dramatik og at teatrene skal medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer.

I sin natur er repertoirevurderingen kvalitativ og subjektiv. Men for at DST-fællesskabs repertoirepolitik overhovedet kan dokumenteres og diskuteres udover på et rent subjektivt niveau, må de enkelte forestillinger beskrives og klassificeres systematisk.

I det følgende redegøres for hvilke data, der er indsamlet om repertoiret, indholdet af klassifikationerne og de vigtigste overvejelser, der er gjort i den forbindelse.

Begreber og klassifikation

Et hvilket som helst forsøg på systematisk klassifikation af repertoiret støder på vanskeligheder, fordi systematiseringen indebærer en betydelig grad af forenkling. Klassifikationssystemet kan aldrig til fulde opfange virkelighedens mange facetter. Det bør generelt holdes for øje, når resultaterne anvendes og fortolkes.

Analysen omfatter perioden fra sæson 1988/89 til 1995/96. I selve repertoirebeskrivelsen medtages dog også den planlagte sæson 1996/97.

Klassifikation af forestillinger

Forestillingerne klassificeres efter følgende parametre:

- Teater
- Scene
- Sæson
- Titel
- Genre
- Alder
- Oprindelsesland
- Premierestatus

Alder

Forestillingerne kategoriseres som:

Klassikere dvs. forestillinger som er baseret på et noteret spillegrundlag (tekster, partiturer, koreografi). De er spillet med mellemrum siden, de blev nedfældet/opført. De er stort set fra før 1900.

Nyklassikere, der har samme basis som klassikerforestillinger, men som er nyere dvs. fra godt og vel første halvdel af dette århundrede.

Moderne, der har samme basis som klassikere og nyklassikere, men så tæt på, at de i tema, figurtegnning og sprog opleves som udtryk for umiddelbare forudsætninger for vor egen tid.

Nutidige, der sjældent har anden basis end nedfældede forlæg. De har ikke gået gennem de samme filtre til udsortering som de tre ovenstående kategorier og folder sig ud i en meget bred repertoirevifte. For så vidt angår danske forestillinger forekommer forestillinger uden nedfældede forlæg oftere.

Oprindelsesland

Som opdeles i:

- Dansk.
- Øvrig Skandinavien.
- Angelsaksisk.

- Øvrig Europa.
- Andre lande.

Bearbejdnings/dramatiseringer af prosaforlæg betegnes som danske, hvis de er lavet og opført første gang i Danmark.

Premierestatus

Der anvendes følgende kategorier:

- Urpremiere.
- Danmarkspremiere.
- Almindelig, dvs. nyopsætning af et stykke, der tidligere har været vist i Danmark.
- Overført fra en tidligere sæson.

Genre

Talleteater nærmere karakteriseret ved en eller flere af følgende betegnelser:

- Skuespil.
- Monolog.
- Komedie/Lystspil/Farce.
- Familieforestilling.
- Folkekomedie.
- Debatteater.

En produktion kategoriseres som skuespil, såfremt ingen af de andre betegnelser passer. Skuespil bliver derved en restgruppe. I nogle beskrivelser bruges skuespil og monologer som et groft udtryk for "det seriøse repertoire". Dette er en betydelig forenkling. Konklusioner på basis heraf må derfor betragtes med forsigtighed.

Musikdramatik (gennemkomponeret) nærmere karakteriseret som:

- Musical.
- Teaterkoncert.
- Syngespil/Vaudeville.
- Operette.
- Opera.

Danseteater nærmere karakteriseret som:

- Ballet - klassisk og moderne.
- Ny dans (Modern Dance).
- Traditionel folkelig dans.

Performance

Revy og kabaret

Stand-up

Den valgte genrekategorisering udtrykker i én dimension to forskellige egenskaber ved produktionen:

- Tema: tragedie, drama, komedie, lystspil, farce, revy m.v.
- Form: tale, monolog, m/musik, gennemkomponeret m.v.

Vi har dog af hensyn til overblikket valgt at udtrykke de to dimensioner i én samlet dimension. Det medfører bl.a., at graden af musikledsagelse, til hvad der her er beskrevet som taletæatre, ikke afspejles.

Data om forestillingerne

Følgende data henføres til hver forestilling:

- Antal opførelser m. forpremiere.
- Antal opførelser u. forpremiere.
- Publikum i alt.
- Billetindtægter.
- Produktionsomkostninger inkl. fordelte øvrige produktionsomkostninger. Sidstnævnte er fordelt på forestillingerne i forhold til deres direkte produktionsomkostninger.
- Dækningsbidrag (Billetindtægter - Produktionsomkostninger).
- Personbelægningsprocent.
- Værdibelægningsprocent, (Billetindtægten i forhold til billetindtægt ved fuld kapacitetebelægning).

Disse oplysninger baseres på regnskabsoplysninger m.v.

Karakteristik af forestillinger

Som led i deres virksomhed skal teatrene medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer.

Som begreb for en repertoireanalyse er eksperimenterende teater vanskeligt at anvende, dels fordi det eksperimenterende ikke nødvendigvis er en egenskab ved forestillingen, dels fordi begrebet ikke er veldefineret.

Derfor har konsulentfirmaet forsøgt at præcisere det begrebssæt, som anvendes i den kvalitative vurdering i denne undersøgelse.

Det drejer sig om:

- Eksperimenterende virksomhed.
- Forestillingens nyskabende elementer.
- Forestillingens tilgængelighed.

Eksperimentbegrebet knyttes til arbejdsmetoden, processens hensigt og forudsigeligheden af resultatet. Dermed er det søgt indsnævret til at omfatte:

1. Det som foregår i teaterlaboratorier, hvor der arbejdes uden fiksering på et resultat i form af en forestilling og uden en fikseret premieredato.
2. Aktiviteter/produktionsforløb, der har et resultat i form af en forestilling for øje, som tænkes som et nybrud/nyskabelse i teaterkunsten, men som oftest først fikserer premieredatoen efterhånden som processen skrider frem, og det ønskede mål synes indenfor rækkevidde.
3. Produktionsforløb, som med en forestilling for øje, ændrer det sædvanlige produktionsforløb for at iagttage og demonstrere forholdet mellem forløb og kunstnerisk resultat.

Eksperimentets formål er at erhverve ny viden om teaterkunst. Det kan resultere i nyskabelse, men det er ikke nødvendigvis udfaldet.

Ideelt set skal et eksperiment så at sige være på teatrets vegne. Det er ikke nok, at de implicerede prøver noget, de ikke har prøvet før og ikke ved, om de kan. Dette er alene kompetenceudvikling for de involverede.

Som det fremgår kan eksperimenter forekomme uden, at de resulterer i en forestilling. Ved kun at gennemgå det spillede repertoire, vil vi ikke nødvendigvis opfange al eksperimenterende virksomhed. Endvidere vil teatre, som er bundet af et krav om at levere et bestemt antal forestillinger pr. sæson, ikke i særlig stor udstrækning kunne forventes at eksperimentere i den her anvendte betydning af ordet.

Produktionens eventuelle *nyskabende elementer* betragtes som noget andet end eksperimentbegrebet. Det nyskabende ligger i en stadig ajourført bestræbelse på at skabe en forestilling med udgangspunkt i en opfattelse af og viden om, hvor teaterkunstens udtryksformer befinder sig i dag, og hvor de kunne eller burde befinde sig i morgen, hvis teatret skal fastholde styrken i sine kunstneriske udsagn. Forestillingen tager udgangspunkt i et forhold til traditionen, og forlænger den i en eller anden retning. Der er ikke nødvendigvis tale om noget radikalt, nyt formmæssigt eller noget aldrig tidligere set. Det nyskabende kan have mange grader og knytte sig til mange andre aspekter af teaterarbejdet. Det kan - og vil ofte være - en bevidst videre udvikling af noget tidligere forsøgt.

Vurderingen af en forestillings nyskabende elementer er subjektiv, fordi den tager afsæt i en opfattelse af, hvor teaterkunsten befinder sig i dag. Forskellige personer vil have en forskellig opfattelse heraf. Referencerammen er dermed ikke veldefineret. I noget omfang kan det subjektive gøres diskuterbart ved nærmere at karakterisere, hvori de nyskabende elementer anses at bestå. Ved karakteriseringen har vi derfor tilstræbt med et nøgleord at beskrive, hvad der betragtes som nyskabende elementer ved den pågældende forestilling.

Det nyskabende vil som oftest bevæge sig i små skridt ad gangen. Derfor er det vanskeligt at udtrykke i relative størrelser som meget eller lidt. Det væsentlige i relation til denne undersøgelse er om en forestilling overhovedet har nyskabende elementer i den ovennævnte forstand eller ej - dvs. om den medvirker til at udvikle *teaterkunsten*. Graden af nyskabelsen er derimod ikke forsøgt bedømt.

Det er ikke tilstrækkeligt, at der har foreligget en hensigt om at skabe fornyelse og udvikling. Hensigten skal være realiseret eller formidlet. Dette gælder i modsætning

til eksperimentet, hvor begrebet hensigten er en del af kriteriet for, om der forligger et eksperiment.

Det nyskabende er her relateret til teaterkunsten. Der kan også være tale om, at en forestilling er en nyskabelse i relation til teatrets publikum i den forstand, at forestillingen præsenterer dette for noget nyt og anderledes. Det gør dog ikke forestillingen til nyskabende i den her anvendte betydning af begrebet. Men det er dermed ikke ligegyldigt. Det er en central del af at udvikle det pågældende teater i egenskab af kulturformidlende virksomhed.

Man møder til tider påstanden, at repertoiret er "en midtsøgende leflen for det lette repertoire med stort publikumsunderlag." Med henblik på at belyse om det er rigtigt, karakteriseres forestillingens *tilgængelighed* på en skala fra 1 til 5 med stigende grad af vanskelighed:

1. Forestillinger, som bestræber sig på at holde sig til det velkendte og ikke at byde på forståelsesproblemer hverken form- eller indholdsmæssigt.
2. Forestillinger, som ikke ligefrem tilstræber forståelsesproblemer, men dog ikke viger tilbage for at udfordre sit publikum til en vis grad.
3. Forestillinger, som ikke i og for sig volder forståelsesproblemer, men som dog af historiske, sproglige, filosofiske eller stilmæssige grunde kan forstås på flere planer og som derfor giver et større udbytte til det publikum, der møder med en række forudsætninger - bl.a. en vis teatervanthed.
4. Forestillinger, som stiller nogle krav til publikum med hensyn til åbenhed over for temaer, som kan være pågående i stil og form eller som kan være anderledes end hidtil oplevet.
5. Forestillinger, som stiller store krav til publikums åbenhed og evne til at opleve det usædvanlige, det grænsebrydende, både med hensyn til teatrets former, tendenser og fænomener i tiden.

Tilgængeligheden udtrykker en vurdering af forestillingens forudsætningskrav til publikum, og dermed ofte - men heldigvis ikke altid - også om der er tale om en "bred" eller "smal" forestilling. Med de to sidstnævnte begreber sigtes til forestillingernes

publikumspotentiale. Det pointeres, at tilgængeligheden *ikke* udtrykker forstillingens kunstneriske kvalitet.

For at få en baggrundsviden om det repertoire, der er spillet, har konsulentfirmaet gennemgået anmeldelserne i Politiken, Berlingske Tidende og Weekend Avisen for DST-teatrene i støtteordningens funktionstid. Det indgår i øvrigt ikke i analysen på anden måde.

Ekspertgruppens rolle

Til hjælp har konsulentfirmaet haft en faglig ekspertgruppe bestående af 5 personer med kendskab til og interesse for det storkøbenhavnske teaterliv. Den har medvirket til at kategorisere og karakterisere forestillingerne. PLS Consult har indsamlet data om repertoiret m.v., og på baggrund af diskussioner med gruppen lavet udkast til evaluering og beskrivelse af metode og kriterier, som er anvendt i den forbindelse. Struktureret omkring et antal temaer, som konsulentfirmaet har opstillet, har ekspertgruppen kritisk og konstruktiv debatteret konsulentfirmaets oplæg og fremkommet med bemærkninger, forslag og vurderinger.

Ekspertgruppen har været kritisk dialog partner, medvirket til at bibringe konsulentfirmaet en vis faglig forståelse og været inspirationskilde for konsulenterne både hvad angår en repertoireanalyses faglige problemstillinger og i relation til hvilke mulige synsvinkler, der kunne anlægges på repertoiret i DST-fællesskab.

Men det understreges, at PLS Consult har det fulde ansvar for undersøgelsens indhold, vurderinger, konklusioner og anbefalinger.

1.3.3. Analysens forløb

Analysen af DST-støtteordning blev igangsat i april måned 1996 baseret på det foran beskrevne kommissorium og arbejdsmetoder.

Kulturministeriet og tilskudsydernes styregruppe har i projektperioden overvåget projektførelsen, men ikke taget stilling til analysens konklusioner.

I perioden fra april til august blev der gennemført interview med Styrelsens medlemmer, teatercheferne, bestyrelsesformændene, repræsentanter for tilskudsydernes sekretariatets medarbejdere, den teaterfaglige referencegruppe og koordinationsudvalget m.v.

PLS Consults konsulenter er blevet meget positivt modtaget ved disse interview, og alle interviewpersoner har bidraget på en særdeles konstruktiv måde med informationer og vurderinger uden hvilke, nærværende analyse ikke ville kunne udarbejdes. Konsulenterne vil derfor gerne takke alle, som har bidraget til belysningen af DST-støtteordnings funktionsmåde.

Sideløbende med interviewene har PLS Consult gennemgået skriftligt materiale af betydeligt omfang vedrørende ordningens indhold og hidtidige virkemåde. Alle har velvilligt stillet det nødvendige materiale til rådighed.

Desuden er der med stor hjælp fra sekretariatets medarbejdere indsamlet de nødvendige regnskaber og oplysninger om billetsalg og økonomi i øvrigt.

I september måned blev der afleveret et første arbejdsnotat til styregruppen. Notatet redegjorde især for de organisatoriske og administrative aspekter af ordningen. Notatet er i en 2. version udleveret til Styrelsens medlemmer til orientering.

Oktober og november måned har især været anvendt til gennemførelse af en repertoirevurdering, dataanalyser, rapportudarbejdelse og indhentning af supplerende oplysninger. Et første rapportudkast er forelagt teatercheferne til kommentering. Det er særligt sket med henblik på at undgå at fakta og vurdering er forankret i fejlagtige data eller en ufuldstændig opfattelse af de faktiske teatermæssige forhold. Endvidere har styregruppens medlemmer haft lejlighed til at kommentere et derefter udarbejdet udkast til rapport.

PLS Consult har selv skønnet over i hvilket omfang kommentarer m.v. burde give anledning til ændringer i den endelige rapport indarbejdet kommentarer i det omfang de er anset for relevant. PLS Consult har således det fulde ansvar for undersøgelsens indhold, vurderinger, konklusioner og anbefalinger.

Rapporten er færdiggjort i december 1996.

1.4. Baggrunden for den nuværende ordning

DST-fællesskab blev etableret på baggrund af en aftale af 19. marts 1990 mellem staten og de kommunale tilskudsydere til Den Storkøbenhavnske Landsdelssceneordning (DSL), dvs. Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Københavns Amt. Deltagerkredsen blev efterfølgende udvidet med Roskilde Amt og Frederiksberg Amt. DST-fællesskab afløste DSL.

DSL blev oprettet i 1975 for at afhjælpe den krise, det storkøbenhavnske teaterliv befandt sig i på daværende tidspunkt. Denne krise truede teatrenes fortsatte overlevelse.

Selvom Teaterrådet indstillede, at ordningen burde omfatte 3 centrale teatre, kom den i udgangspunktet til at omfatte 8 scener, svarende til stort set hele spektret af stationære scener mellem Det Kongelige Teater og det rejsende/opsøgende teater. Baggrunden herfor var et ønske om bredde i udbuddet - og antageligt en demokratisk begrundet frygt for at udelukke nogen.

DSL lignede i store træk de 3 øvrige landsdelsscene-ordninger. Dog var statens bidrag til DSL 40%, mens det var 50% til de øvrige landsdelsscener.

Endvidere adskilte DSL sig fra de øvrige landsdelsscener ved, at det økonomiske og administrative ansvar på den ene side og det kunstneriske og driftsmæssige ansvar på den anden side var adskilt. Begrundelsen herfor skal søges i den strukturelle forskel mellem København og Landsdelsscenerne. Da ordningen i København omfattede flere teatre, blev der oprettet et samlende organ, Den Storkøbenhavnske Landsdelsscene, som blev tillagt det økonomiske helhedsansvar. De enkelte teatre forudsattes på det kunstneriske område drevet som selvstændige enheder inden for det meddelte omkostningsbudget - i overensstemmelse med teaterlovens bestemmelse om, at der ikke kan gøres indskrænkninger i teaterledelsens kunstneriske beslutningskompetence. I udgangspunktet lå indtægtsansvaret således hos DSL, mens omkostningsansvaret inden for de godkendte budgetrammer lå hos teaterchefen.

Den overordnede ledelse, herunder den økonomiske helhedsledelse var organiseret i en central selvejende institution med tilhørende styrelse med budget- og regnskabsansvar. Teatrene - i alt 10 (når Folketeatret og Hippodromen medtælles som ét teater) på tidspunktet for landsdelsscenen omstrukturering til DST-fællesskab - var or-

ganiseret i et antal separate teatervirksomheder med tilhørende teaterbestyrelser. Juridisk og økonomisk var teatervirksomhederne en integreret del af DSL.

I princippet var det den centrale institution, der havde til opgave at påse at repertoiret og kvaliteten levede op til landsdelsscenenens formål samt at sørge for, at det samlede tilskudsbudget blev overholdt.

I praksis var den centrale institution imidlertid udstyret med meget få styringsparametre til at styre de enkelte teatre og dermed sikre, at økonomi og kunstnerisk standard levede op til ordningens bestemmelser.

Det enkelte teater fik godkendt et omkostningsbudget. Det blev fastlagt med udgangspunkt i forventet/krævet værdibelægningsprocent. Den var af samme størrelse for de deltagende teatre. Men DSL's samlede budget blev på indtægtssiden udarbejdet under hensyn til historiske erfaringer om teatrenes faktiske præsterede belægningsprocenter og dermed indtægter.

Underskud vedrørte DSL som helhed og ikke den enkelte teatervirksomhed. Omvendt flød et eventuelt overskud tilbage i den fælles kasse. DSL baserede sig således på et økonomisk solidaritetsprincip mellem de enkelte teatre.

Adskillelsen af indtægtsansvaret på den ene side og det driftsmæssige og kunstneriske ansvar på den anden side har - især i et faldende marked - en tendens til at medføre negative afvigelser både på teatrene og for DSL totalt.

Det skyldes, at DSL's styrelse ikke kunne gribe direkte ind i repertoiret eller driften i øvrigt, så længe omkostningsbudgettet blev overholdt. Den indtægtsansvarlig (DSL) har ikke nogen mulighed for at tvinge tilpasninger af produktionen igennem, når budgettet først er vedtaget. Man kunne forvente, at hvad der blev sat til i form af mindre resultat ét sted, ville blive dækket af større resultat et andet sted. Men derved overses, at merindtægtsmulighederne er mindre end tabsmulighederne. Man kan højest nå op på 100% belægning, men man kan tabe mere, nemlig i princippet helt ned til 0% belægning. Da de af DSL budgetterede værdibelægningsprocent var relativt høje måtte det medføre, at gevinstchancerne var mindre end tabsmulighederne. Dertil kommer, at teatercheferne ikke direkte kunne gøres ansvarlige for den opnåede værdibelægningsprocent og dens overensstemmelse med budgetforudsætningerne.

Problemet løses kun delvist ved, at styrelsen selv budgetterer med en resultatreserve, og at prisen successivt blev forøget for at imødegå et faldende tilskuerantal. Resultatpresset samt vanskelighederne med at træffe de nødvendige beslutninger om nedskæringer, tilskudsforøgelser eller andre mere gennemgribende strukturelle tilpasning på grund af faldende efterspørgsel gjorde, at indgrebene ikke var tilstrækkelige.

1.5. Oplægget til Den Storkøbenhavnske Teaterstøtteordning

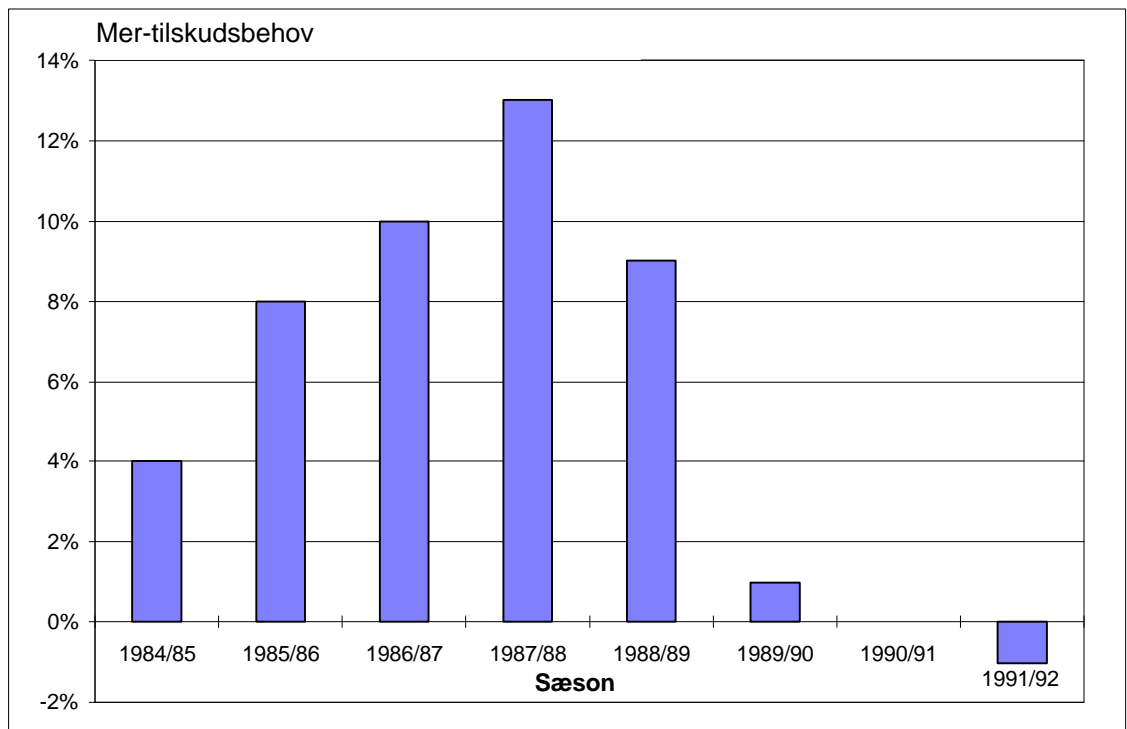
Set fra en økonomisk styringssynsvinkel blev DSL da heller ikke en succes. Tilskudsyderne blev løbende nødt til ekstraordinært at dække ikke budgetterede underskud. De ikke budgetterede underskud blev søgt begrænset igennem successive forhøjelser af billetpriserne; men bortset fra sæsonen 1983/84, hvor underskuddene stort set svarede til de budgetterede, var der alligevel hvert år op til det tidspunkt, hvor ordningen blev taget op til overvejelse, brug for mertilskud.

Faldende tilskuertal - over perioden fra 1981/82 til 1989/90 faldt billetsalget med ca. 40% - samt kommunernes utilfredshed med, at de næsten hvert år blev stillet overfor krav om tilskud udover budgettet, fik tilskudsyderne til at overveje, om ordningen kunne tilrettelægges på en anden måde.

Med udgangspunkt heri nedsattes et embedsmandsudvalg og umiddelbart herefter et strukturudvalg, som med et lidt forskelligt kommissorium fik til opgave at kulegrave ordningen og komme med forslag til ændringer i den gældende teaterstøtteordning.

I deres rapport medtog strukturudvalget bidrag fra Dansk Skuespillerforbund, Danske Teaterlederes Fællesråd og Teaterteknikerforbundet.

Figur 1.2: Relative budgetafvigelser i tilskudsbehov under DSL



I de nævnte rapporter og bidrag blev DSL kritiseret på en række punkter.

I det følgende opregnes kritikpunkterne i en summarisk form uden at komme nærmere ind på baggrunden for og enigheden bag de enkelte punkter.

Deres præsentation i denne sammenhæng skal først og fremmest tjene som en kortlægning af tidligere kritikker med henblik på at lade dem indgå i overvejelserne vedrørende den forestående revision af Den storkøbenhavnske Teaterstøtteordning:

- Underskudsgarantien hindrede, at tilskudsyderne kunne foretage en reel økonomisk planlægning for området.
- Det stadigt større fokus på værdibelægningsprocent førte til forsigtighed og nøje-regnende påpasselighed, som ensrettede repertoiret og begrænsede det fornyende og eksperimenterende teater.
- Adskillelsen mellem økonomi og administration på den ene side og teaterkunst og drift på den anden førte reelt til en manglende styring af ordningen.
- Valg af teaterchefer var delvis uddelegeret til teaterbestyrelserne, hvilket svækkede landsdelsscenenes mulighed for at lægge en overordnet linie.

- Skematisk støtteordning, der ikke tog hensyn til, om der var tale om f.eks. mor-skabsteater eller eksperimenterende teater.
- Dårlig økonomi med krav om en stor egenindtægt i forhold til sammenlignelige teatre i ind- og udland.
- Manglende koordinering mellem DSL og abonnementsstøtteordningen.
- Faldende tilskuertal på Landsdelsscenen, men ikke generelt, så ordningen måtte acceptere vigende markedsandel i forhold til den resterende københavnske scene.

På samme vis præsenteres summarisk og ukommenteret de forskellige rapporters og bidrags forslag til indholdet af en ny ordning til erstatning for DSL:

- Automatisk underskudsdekning fjernes.
- Underskudsdekning skal i enkelte tilfælde kunne gives efter nærmere overvejelse (der foreslås etableret en såkaldt "nødhjælpsfond").
- En forenklet, koordineret og styrket styring af den offentlige teaterstøtte gennem oprettelsen af et fælles organ for teaterstøtte med ansvar for både produktionsstøtte og abonnementsstøtte.
- Etablering af en styrelse bestående af et økonomi- og et teaterudvalg med fastlagt kompetencefordeling mellem de to udvalg, der tilsammen udgør styrelsen.
- Samdrift i større eller mindre enheder eller teaterinstitutioner (koncentration). Behøver ikke nødvendigvis at omfatte alle teatre under ordningen.
- Styrkelse af den centrale institution over for de enkelte teatre (centralisering).
- Styrkelse af de enkelte teatre over for den centrale institution (decentralisering).
- Mindre krav til egenindtægt.
- Differentieret egenfinansiering tilpasset det enkelte teaters profil og/eller repertoire.
- En bred vifte af tilskudsmuligheder.
- Støtte i forhold til åremålsplaner - f.eks. treårsplaner.
- En ny ordning skal sikre stabilitet (ti til femten årigt perspektiv) som løbende fornyelse i det storkøbenhavnske teaterliv.
- Høj grad af kunstnerisk handlefrihed for det enkelte teater.
- Udvalgte teaterbygninger bør sikres uafhængigt af den løbende produktionsstøtte.
- Statens deltagelse i produktionsstøtten bør bringes på højde med støtten til landsdelsscenerne i det øvrige land.
- En ny ordning bør omfatte Roskilde og Frederiksborg Amter.

- Teatervirksomhederne bør omdannes til selvejende institutioner.
- Teatervirksomhederne skal fastlægge en profil, som angiver teatrets placering i det samlede udbud.
- Den enkelte teatervirksomheds bestyrelse skal afhængigt af dens karakter udpeges af tilskudsyderne, Teaterrådet, lokal grupperinger, de faglige organisationer, etc. Bestyrelsen ansætter teatrets chef. Bestyrelserne er ansvarlige for budgettet, regnskabet og profilen, mens chefen er ansvarlig for repertoiret, produktionen og personalet.

2. *Opbygning og organisationsstruktur*

Kapitlet beskriver DST-fællesskabs

- Grundlag, tilblivelse og centrale elementer.
- Formål.
- Formelle rammer i form af organisationsstruktur.

I forbindelse hermed fremdrages de problemstillinger, der knytter sig til ordningens formål, opgavebeskrivelse, overordnede organisationstilrettelæggelse og det samspil, der foregår her inden for.

I næste kapitel behandles ordningens administration og detailregler.

2.1. Grundlag, tilblivelse og centrale elementer

DST-støtteordning hviler på Teaterlovens kapitel 6. De nærmere regler om støtteordningen er fastsat af Kulturministeren efter forhandling med de tilskudsydende kommuner og amter. Disse forhandlinger mandede ud i en aftale af 19. marts 1990 mellem staten og de daværende kommunale tilskudsydere om etablering af den selv-ejende institution, DST-fællesskab. Aftaleparterne blev efterfølgende udvidet med Frederiksborg Amt og Roskilde Amt.

Aftalen blev udmøntet i Bekendtgørelsen om Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab (Bekendtgørelse nr. 501 af 26. juni 1991), og i det videre forløb successivt konkretiseret i form af de aftaler, der blev indgået med de, der blev valgt til at drive teatrene, vedtægter for driftsselskaberne, lejeaftaler om lokaler m.v.

Teaterloven og bekendtgørelsen er vedlagt i bilag 1.

Ordningens centrale elementer kan sammenfattes således:

- Støtten gives som et fast årligt tilskud normalt fastsat for 4 år ad gangen. Det er populært blevet benævnt "pengeposemodellen". I modsætning til den tidligere ordning er der ingen underskudsdækning. De, der driver teatrene, har både det kunstneriske og økonomiske ansvar.

- Der blev ikke etableret en "nødhjælpsfond".
- Støtten gives til at drive teater i bestemte bygninger og/eller på bestemte scener i disse bygninger. Det kan tages som udtryk for, at det - uanset at det ikke eksplicit fremgår - fortsat indgår med en vis vægt, at støtteordningen skal bidrage til at bevare bestemte bygninger/scener for teaterdrift.
- Der knyttes ikke et permanent driftsselskab til den enkelte teaterbygning.
- DST-fællesskab ejer/lejer de omfattede teaterbygninger og har ansvaret for vedligeholdelse, fornyelser og løbende tekniske opdatering af bygninger og udstyr. Hensigten hermed er at sikre bygningernes fortsatte bevarelse for teaterdrift i tilfælde af et teaterselskabs fallit.
- Abonnementsordningen og teaterstøtteordningen samles under DST-fællesskab i modsætning til tidligere, hvor støtteordningen blev administreret af DSL, mens abonnements- og billettilskudsordningen blev administreret af Teaterudvalget.
- Teaterchefen vælges af styrelsen. Det sker indirekte i forbindelse med valget af ansøger til at drive teater i den pågældende bygning.
- Tildeling af støtte sker efter opslag.
- Teaterchefen/bestyrelsen udnævnes normalt for 4 år ad gangen.
- Bekendtgørelsen fastlægger, at den samme teaterchef/bestyrelse højst i 8 år bør drive samme teater.
- DST-fællesskab ledes af en styrelse på 9 medlemmer bestående af repræsentanter for tilskudsyderne med undtagelse af Kulturministeriet.
- Til sin hjælp ved den daglige administration har styrelsen et sekretariat. Ledelsen af DST-fællesskab ligger altså hos styrelsen og dens formand.

Ordningen kan karakteriseres som en decentral rammestyringsmodel, hvor teatrene fungerer på markedsvilkår, men hvor markedet dog i sig selv er subventioneret gen-

nem abonnements- og billettilskudsordningerne. Umiddelbart fremstår denne markedsstyringsmodel som at være en betydelig forandring sammenlignet med DSL-ordnings institutionsteater.

Det bør dog bemærkes, at teaterdrift under DSL de facto også kom til at fungere på vilkår, som kan betegnes som indirekte markedsstyring. Det bestandige resultatpres i DSL-periode indebar, at der efterhånden i høj grad blev fokuseret på belægningsprocenter og økonomi. Manglende belægning udløste ikke umiddelbare konsekvenser for teatercheferne, men utvivlsomt har bevidstheden om, at værdibelægningsprocenter m.v. tiltrak sig styrelsens udelte opmærksomhed påvirket teaterchefernes dispositionsadfærd. DSL var således også i vidt omfang styret af markedskræfterne, men indirekte og på en mindre gennemsigtig måde. Forskellen mellem de to ordninger er således ikke i så høj grad et spørgsmål om markedsstyring af teatrene. I den relation er forskellen mellem ordningerne kun en gradsforskel.

De markante forandringer, der var forbundet med overgangen fra DSL til DST-støtteordning, er,

- at både det økonomiske og faglige ansvar entydigt er samlet hos teatercheferne,
- at det enkelte teater i meget høj grad fungerer ligesom en selvstændig erhvervsvirksomhed uden sikkerhedsnet af nogen art,
- at prisen på teaterbilletter blev givet fuldstændig fri - i hvert fald i opadgående retning,
- at omfordelingen af midler fra teatre, der kan indtjene et overskud til underskudsgivende teatre, ikke længere finder sted. Det kan også udtrykkes ved, at teatre, der spiller et repertoire med stort tilskuerpotentiale, ikke længere tjener penge til teatre med et smalt repertoire.

Den efterfølgende beskrivelse er ikke alene analyserende, men også delvis forklarende. Hensigten hermed er med rapporten at bidrage til at forøge forståelsen af den indre sammenhæng og logik i den nuværende ordning, med henblik på at den fremtidige ordning designs så de problemer om manglende konsistent udmøntning af ordningens hovedintensioner, som findes i den nuværende ordning, undgås.

2.2. Ordningens formål

Ordningens formål er beskrevet således i Bekendtgørelsen:

"Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab har til formål at støtte driften af et antal teatre i hovedstadsområdet, der skal bidrage til at dække teaterbehovet ved at opføre et alsidigt og kvalitetspræget repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker med særlig hensyntagen til værker af danske dramatikere.

Teatrene skal som led i deres virksomhed medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer."

Det bemærkes, at der tages udgangspunkt i, at det er et antal teatre, som skal støttes. Af den senere sammenhæng og ordningens historiske udgangspunkt fremgår, at der hermed menes *teaterbygninger*. Det oprindelige formål med at støtte de københavnske teatre lever dermed videre. Det er en del af bevæggrunden for ordningen i sin helhed at sørge for at bestemte bygninger bevares som teaterscener. Dette opnås ved, at driftsstøtten skaber det økonomiske grundlag for teaterdrift i de udvalgte bygninger.

Ordningens målsætning er modsætningsfyldt:

- Den skal understøtte et alsidigt udbud og samtidigt bidrage til udvikling af teaterkunsten. Kunstproduktion er i sit væsen fokuserende fremfor bred og dermed i kontrast til alsidighedskravet. Teoretisk skulle dette dilemma kunne løses ved, at hvert teater koncentrerede sig om sit specielle repertoire. Det skulle sikre fokus. Mixet af profiler skulle sikre alsidigheden. Men som det vil fremgå efterfølgende er styringen gennem profilbeskrivelser i praksis ikke mulig - i hvert fald ikke under den nuværende ordningskonditioner og næppe heller under en fremtidig model. Dermed bliver de to hensyn i den praktiske funktion at ordningen indbyrdes konfliktende.
- Lokalpolitiske ønsker om, hvor teatrene skal placeres, kan være stridende mod hvorledes der bedst sikres et dynamisk teatermiljø og mod hensynet til en rationel økonomisk optimering og langsigtet planlægning.

- Opretholdelse af bestemte bygninger/scener for teaterdrift kan stride mod at medvirke til nyudvikling af teaterkunsten og tilrettelæggelsen af den mest rationelle infrastruktur.
- Hensynet til at tilfredsstille teaterbehovet og skabe udbud kan komme i et modsætningsforhold til kvalitetskravet. Der kan opstå konflikter mellem nødvendigheden af at skabe egenindtægt og kvalitetshensynet.

Dilemmaerne er uløselige, men konsulentfirmaet vurderer, at det er afgørende for den fremtidige ordnings succes, at der skabes en større afklaring af hensynenes indbyrdes prioriteringer. Dette er den betydeligste udfordring for DST-fællesskab.

2.3. Teater(-bygninger) under DST-støtteordning

Følgende teaterbygninger er omfattet af DST-støtteordning:

- Folketeatret med Hippodromen,
- Nørrebro Teater,
- Amager Scenen,
- Gladsaxe Teater,
- Betty Nansen Teatret,
- Dr. Dante's Aveny,
- Østre Gasværk Teater (én produktion pr. sæson),
- ABCteatret (begrænset støtte - nu konkurs) og
- Rialto Teatret (spiller som åben scene).

Derudover modtager Det Ny Teater et huslejetilskud.

En langsigtet styring af udvikling af det storkøbenhavnske teatermiljø forudsætter bl.a. en prioritering mellem bygningerne. Den bør foretages under hensyn til:

- Hvor vigtigt tilskudsyderne anser det for at være at bevare de respektive bygninger for teaterdrift, set ud fra en kulturpolitisk synsvinkel.
- Hvor bundne tilskudsyderne er netop til hver enkelt bygning.

- Hvilke omkostninger, der er forbundet med at holde den teknisk ajour for at tilgode disse kravene til rationel teaterdrift, samt
- Hvor velegnet hver teaterbygning er for teaterdrift henset til teatrets fysiske udformning herunder sædeantal.

Den faktiske udvikling har aktualiseret spørgsmål af denne karakter:

- ABCteatrets konkurs gør det relevant at overveje teaterbygningens fortsatte tilknytning til ordningen.
- Rialto Teatrets ledelse ønsker, at forandre scenens status fra åben scene til at være producerende - i hvert fald i et vist omfang, fordi det ikke er muligt at drive det som åben scene i det forstand, det var forudsat.
- Frederiksborg Amt ønsker et teater i amtet inddraget under ordningen.
- Etableringen af mindre sidescener i de omfattede teaterbygninger er også et spørgsmål af denne karakter.
- Det gælder også egentlige investeringer i kapacitetsudvidelser og større ombygninger af teatrene.

Disse spørgsmål kan vanskeligt finde deres afgørelse i den nuværende organisation, fordi styrelsen ikke er tillagt beslutningskompetence til at optage nye teatre, lade teatre udgå af ordningen eller ændre på de omfattede teatres status. Sådanne beslutninger skal godkendes af alle tilskudsyderne.

Men der er ikke på forhånd fastlagt nogen mekanismer for, hvordan en sådan genforhandling af aftalen kan finde sted eller etableret et formaliseret forum til at behandle og beslutte sådanne spørgsmål. Dermed reduceres muligheden for at udøve en effektiv langsigtet styring. Det er i almindelighed uheldigt, men særligt til skade for effektiviteten i teaterproduktion, som efter sin natur kræver en lang planlægnings- og styringshorisont. Det gælder især fordi repertoireplanlægningen nødvendigvis rækker langt frem i tiden.

Styrelsen har i et vist omfang søgt at tage vare på disse spørgsmål uanset dens manglende kompetence til at tage beslutninger herom. Men det er vanskeligt for den at håndtere dem effektivt. Planlægningsopgaven er beslutningsmæssig særligt kompliceret, fordi beslutninger vedrørende hvilke bygninger, der skal være med i ordningen, er forbundet med væsentlige interessemodsætninger mellem de kommunale og amtskommunale tilskudsydere.

Vedrørende beslutninger om egentlige anlægsinvesteringer gælder parallelle betragtninger. De er ikke omfattet af ordningens tilskud, styrelsen har ikke kompetence til at træffe beslutning herom, og uanset at spørgsmålene er betydningsfulde i et langsigtet perspektiv findes der ikke et andet forum til at træffe disse beslutninger.

I forbindelse med tilrettelæggelsen af en ny ordning er det væsentligt at:

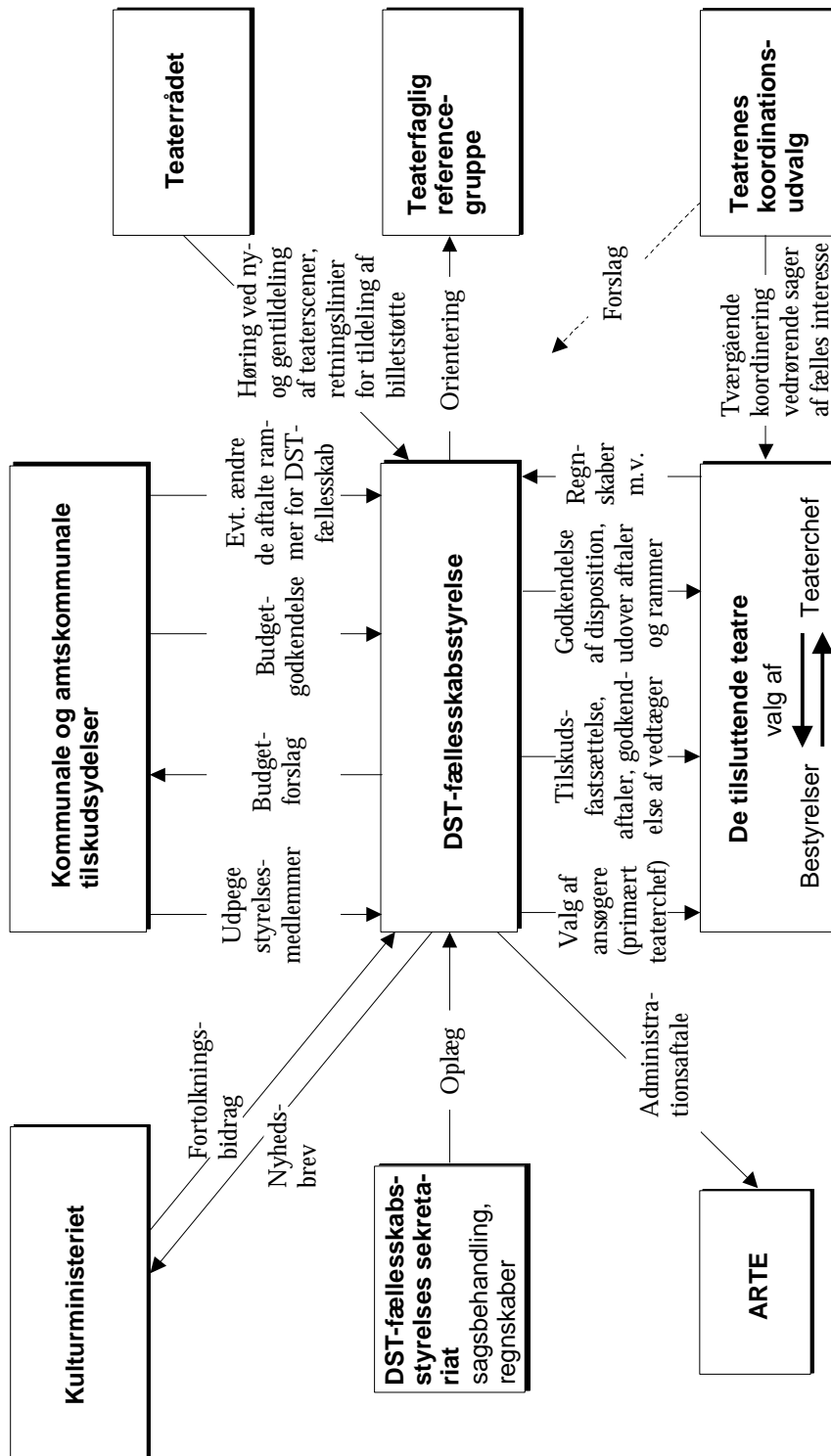
- basere den på en langsigtet plan for teaterbygningerne,
- etablere en velegnet beslutningsmekanisme for de nævnte spørgsmål vedrørende bygninger og
- afhængig af målsætningen og den økonomiske ramme eventuelt koncentrere ordningen om færre bygninger.

2.4. Organisationsstruktur, kompetencefordeling og samspil

DST-fællesskabs organisationsstruktur består af et antal selvstændige organisationer og organer, som via aftaler, beslutningsgange, samspil og gensidige rolleforventninger er bundet sammen i et netværk. Dette udgør tilsammen i udvidet forstand organisationen for DST-fællesskab.

Hovedelementerne heri er illustreret i figur 2.1.

Figur 2.1: Organisationsstruktur for DST-fællesskab



Af hensyn til overskueligheden indeholder figuren kun de væsentligste relationer som er forbundet med enhedernes samspil vedrørende DST-støtteordning. Derudover er organisationerne/organerne forbundne og spiller sammen i relation til (mange) andre opgaver.

Det siger sig selv, at en sådan netværksorganisation styringsmæssigt fungerer mindre præcist, direkte og styrbar end en almindelig hierarkisk opbygget organisation. Dens effektivitet beror på, at det samlede aftalesæt, de uformelle samarbejdsmekanismer og rolleforventninger er klare, forståelige, gennemskuelige og indbyrdes afstemte.

Efterfølgende beskrives hvorledes organisationen fungerer og aktørernes roller. På grundlag heraf kan man danne sig et indtryk af, i hvilket omfang ovenstående idealkrav er opfyldt.

2.4.1. Kulturministeriet

Kulturministeriet har ingen repræsentanter i styrelsen, men inddrages som aftalepart i spørgsmål, der kræver tilskudsydernes accept samt på enkeltpunkter som fortolkende instans vedrørende aftalens intentioner, herunder grænser for de besluttende organers kompetence m.v.

Eksempler herpå er ministeriets udtalelse om aftalens fortolkning vedrørende styrelsens kompetence i forbindelse med valg af teaterchefer (svar på et oplæg udarbejdet af et udvalg bestående af repræsentanter for organisationer og teaterbestyrelser) samt afgrænsning af styrelsens kompetence i relation til anlægsinvesteringer.

Endvidere fastlægger Ministeriet overordnede rammebetingelser for DST-fællesskabs vilkår gennem teaterlovgivningen og regelfastsættelsen for de øvrige teaterstøtteordninger.

Nogle aktører finder, at det forhold, at Ministeriet ikke direkte deltager i styrelsesarbejdet, i visse situationer vanskeliggør beslutningsgangen. Dette bør ses i sammenhæng med det allerede anførte om de generelle vanskeligheder, der er forbundet med at træffe beslutning om forhold, der på forhånd er lagt fast i aftalen, og som styrelsen ikke selv har kompetence til at træffe beslutninger om. Styrelsen har alligevel i et vist omfang søgt at træffe beslutning om disse forhold. Da sådanne beslutninger forudsætter tilskudsydernes accept, har beslutning herom i styrelsen selvsagt også fordret enighed i den.

I det omfang en sådan har kunnet opnås, og styrelsesmedlemmerne har haft det fornødne mandat, har styrelsen måske kunnet træffe beslutning herom. Men da Ministeriet også er aftalepart forudsættes, at det godkender beslutningen. Det ville

derfor i disse situationer være mere hensigtsmæssigt, om Ministeriet var direkte deltager i styrelsesarbejdet. Derimod er der næppe så stort et problem forbundet med, at Ministeriet ikke er med til at træffe beslutning vedrørende spørgsmål som ligger inden for styrelsens nuværende fastlagte kompetence.

Det centrale spørgsmål er dog, om det er hensigtsmæssigt at tillægge styrelsen beslutningskompetence inden for dette område.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at den oplevede ulempe ved at Ministeriet ikke deltager i styrelsesarbejdet primært har at gøre med, at styrelsen søger at løse spørgsmål, som den ikke er tiltænkt at skulle løse. Om det vil være hensigtsmæssigt at Ministeriet deltager i styrelsesarbejdet afhænger derfor af, om styrelsen overhovedet bør tillægges beslutningskompetencen i disse spørgsmål.

2.4.2. Styrelsen

De kommunale og amtskommunale tilskudsydere udpeger styrelsesmedlemmerne. Derudover er de tillagt godkendelseskompetencen for budgetforslaget. Såfremt en kommunal tilskudsyder ikke godkender et budget, skal det på ny behandles af styrelsen. Det kan herved vedtages med kvalificeret økonomisk flertal. Styrelsesmedlemmerne er ved sådanne beslutninger forpligtede til at stemme i overensstemmelse med amtsrådets/borgerrepræsentationens vedtagelse.

For forståelsen af organisationens funktion skal man hæfte sig ved, at der udover styrelsen selv (hvis opgave er at administrere aftalen, således som den er i sin nuværende udformning) ikke findes noget formaliseret forum eller organ, i hvilket eventuelle ændringer i den til grund liggende aftale kan drøftes og eventuelt besluttet.

Det forudsættes dermed indirekte, at styrelsen selv kan løse denne opgave, og derefter gå tilbage til de respektive kommunale og amtskommunale tilskudsydere samt Kulturministeriet med henblik på at opnå godkendelse heraf.

De praktiske erfaringer viser, at styrelsen ikke er i stand til dette.

2.4.3. Samspillet mellem styrelsen og teatrene

Sammenhængen mellem teatrene og styrelsen skabes gennem de aftaler, vedtægter m.v., som styrelsen har udarbejdet eller godkendt som 19. marts 1990 aftalens nærmere udmøntning og ikke mindst gennem valg af ansøgere til teatrene.

Som udgangspunkt for aftalernes udarbejdelse forelå et oplæg hertil fra embedsmandsgruppen. Aftaleindholdet og reglerne er beskrevet i det efterfølgende kapitel.

Styrelsen og teatrene bindes således ikke primært sammen ved konkrete beslutninger i det daglige, men gennem et system af aftaler. Derudover tager styrelsen stilling til undtagelsessituationerne.

Der er tre problemstillinger herved:

- Er aftalesystemet og strukturerne hensigtsmæssige, klare, gennemskuelige og konsistente?
- Er styrelsen udstyret med en kompetence, der muliggør at træffe de beslutninger, som organisationen i øvrigt forventer af den?
- Har den omgivende organisation overhovedet realistiske forventninger til, hvilke beslutninger styrelsen kan træffe?

Som det vil fremgå af behandlingen i dette og det efterfølgende kapitel er svaret på disse spørgsmål overvejende negativt.

Aftalerne mellem styrelsen og teatrene indeholder bl.a. en profilbeskrivelse. I praksis er det ansøgeren og dermed især den kommende teaterchef, der udarbejder denne. Den godkendes af styrelsen som led i den samlede ansættelsesproces, men initiativet til profilernes formulering udgår fra teaterchefen.

De gældende profilbeskrivelser er brede og visionære i deres formulering. De er et skriftligt udtryk for den kunstneriske holdning teaterchefen har eller ønsker at anlægge ved driften af det pågældende teater. Profilbeskrivelserne differentierer ikke de deltagende teatres repertoire særlig godt fra hinanden. Som styringsinstrument er de upræcise. Styrelsens kernebeslutning er valget af teaterchefer. Disse vælges med vægt på bl.a. deres kunstneriske holdninger. Profilbeskrivelsen er overvejende et udslag af disse valg.

Såfremt styrelsen i højere grad ønsker at anlægge en bestemt kulturpolitisk holdning og styre herefter, kunne dette principielt ske gennem forudgående stærkere påvirkning af den pågældende profilbeskrivelse. Det ville endvidere forudsætte, at de blev formuleret mere præcist og operationelt. Dette kunne også være egnet til at reducere den "strandhugst" i andre deltagende teatres kernerepertoire og publikum, som angiveligt finder sted for øjeblikket. Som vi senere skal vende tilbage til betragter konsulentfirmaet dette som uigennemførligt.

Der er lagt afgørende vægt på, at styrelsen suverænt kan beslutte, hvilken teaterchef (eller ensemble), der skal drive teatrene. Endvidere er det sikret, at der mindst hvert 8. år sker en udskiftning af teaterchefen på de enkelte teatre. Valg af teaterchef er en helt afgørende styringsparameter for styrelsen - den anden centrale styringsparameter er fastsættelse af driftsstøtten.

Betragtningen er utvivlsomt, at kunstnerisk produktion er snævert forbundet med ledelsens eller ledergruppens evne til at formulere og gennemføre en stærk kunstnerisk vision ved sine evner til at motivere og inspirere de medvirkende kunstnere og skabe bedst mulige rammer for den kunstneriske udfoldelse.

Nøglen til succes i en vidensintensiv virksomhed - og dermed i teatret - er personer, ledelse, motivation og samspil og ikke strukturer og rammer. Den store betydning ordningen tillægger personvalget, er derfor velbegrundet.

Som det fremgår andet steds, har ønsket om, at styrelsen i praksis bestemmer hvem der skal være teaterchef været så meget i fokus, at det i sammenhæng med ordningens øvrige regelsæt fører til komplekse og svært forståelige juridiske konstruktioner. (F.eks. den udbredte opfattelse af at "bestyrelsen udnævnes af teaterchefen", hvilket dog er en unuanceret beskrivelse af den faktiske situation, at der ikke findes et driftsselskab permanent tilknyttet teatrene, og at teatercheferne efter opslag vælges af styrelsen, men ansættes af driftsselskabet).

Udover vedtægten for DST-fællesskab, som svarer til Bekendtgørelsens indhold, har styrelsen har ikke nærmere og mere detaljeret formelt forholdt sig til sine opgaver og tilrettelæggelsen heraf. Som led i at forbedre ordningens funktion er det nærliggende at gøre det. Det kan både lette styrelsens eget arbejde og medvirke til, at interessenterne får et klart og realistisk indtryk af, på hvilke områder styrelsen har beslut-

ningskompetence og på hvilke den ikke har, samt efter hvilke kriterier beslutninger træffes.

Teatervirksomhederne har alle valgt den selvejende institution som juridisk form. Det var også forventet ifølge 19. marts aftalen. Men der er ikke noget til hinder for, at driften finder sted i andre juridiske ikklædninger, herunder i princippet også som enkeltmandsejet foretagende.

Det strukturelt mest bemærkelsesværdige er, at det i de fleste tilfælde er overladt til teaterchefen selv at vælge "sin" bestyrelse for den selvejende institution. Dette gælder dog ikke for Gladsaxe Teater, som har en delvis politisk udpeget bestyrelse.

Bestyrelsen ansætter teaterchefen, men teaterchefen vælges i sammenhæng med beslutningen om, hvilken af ansøgerne om støtte til at drive et teater, styrelsen imødekommer. I praksis fremtræder det derfor som om teaterchefen ansættes af bestyrelsen på foranledning af styrelsen. Bestyrelsen har ultimativt det juridiske ansvar for den selvejende institution og dets økonomiske beslutninger. Repertoiret og de kunstneriske beslutninger ligger, jf. Teaterloven, derimod udelukkende hos teaterchefen.

Bestyrelsen har således ikke den klare overordnede ledelse af institutionens samlede forhold, som man kender fra selskaber og fonde i almindelighed. Bestyrelsens rolle her er i højere grad en sparringspartner-, rådgiver- og formidlerrolle i forhold til teaterchefen. I et normalt løbende driftssamarbejde er dette uproblematisk. Sådan skal en god bestyrelse i vidt omfang fungere i dagligdagen, men hvis der opstår en vanskelig økonomiske situation for et teater, kan det give anledning til problemer.

Såfremt økonomiske problemer er forbundet med uhensigtsmæssige ledelsesdispositioner, er det mindre sandsynligt, at korrigerende indgreb vil blive foretaget, før det er for sent. (For at forebygge misforståelser ønsker konsulentfirmaet at understrege, at det *ikke* hermed sigter til ABCteatrets konkurs).

Teatrenes ledelser har etableret et koordinationsudvalg, der består af bestyrelsesmedlemmer og teaterchefer fra de deltagende teatre. Udvalget varetager spørgsmål af fælles tværgående interesse (f.eks. vedrørende abonnementsordning, Billetnet m.v.). Koordinationsudvalgets relationer til styrelsen er sporadiske.

Generelt er de løbende formelle samarbejdsrelationer mellem teaterledelserne (teatercheferne og bestyrelserne) og styrelsen svage. De formelle relationer indskrænker sig til, at teatercheferne på lige fod med andre personalerepræsentanter deltager i de orienteringer og drøftelser, som finder sted i Den Teaterfaglige Referencegruppe. Vi vil senere i rapporten vende tilbage til dette, idet vi anser det for ønskeligt at der etableres en løbende dialog mellem DST-fællesskabs ledelse og teaterlederne.

2.4.4. Kompetencefordeling og samspil

Forudsætningen for at en organisation fungerer effektivt, er, at der på alle niveauer er balance mellem den økonomiske og den faglige/indholdsmæssige styringsmulighed. For DST-fællesskabs organisation er det karakteristisk, at den indholdsmæssige styring på det politiske og styrelsesmæssige niveau er begrænset og indirekte. Teaterchefen er tillagt suveræn ret til at træffe repertoiremæssige og kunstneriske beslutninger inden for den godkendte profilbeskrivelse.

Styrelsen tildeler støtte, vælger teaterchefen og godkender profilbeskrivelsen. Støtten fastsættes afhængigt af denne og de anslåede egenindtægtsmuligheder forbundet hermed samt omkostningerne ved at drive teater i den pågældende bygning.

På politisk niveau besluttet det samlede tilskud, rammerne for støtteordningen og ordningens generelle formål. Politikerne må ikke begrænse den frie kunstneriske udfoldelse. Realistisk sker det under alle omstændigheder, om ikke på anden måde så ved at den samlede økonomiske mulighed for teaterdrift besluttet af tilskudsyderne, og fordelingen mellem teatrene besluttet af styrelsen. Styrelsen har derudover i det væsentlige øvet sin indflydelse gennem valg af ansøgere.

Uanset hvilke overordnede strukturer, der lægges omkring en fremtidig støtteordning, er det afgørende for dens succes, at der er en god balance mellem den økonomiske og indholdsmæssige styring på alle niveauer.

I den tidligere landsdelsscene-ordning var det økonomiske og det indholdsmæssige ansvar adskilt. I DST-støtteordning er de to styringsdimensioner i højere grad integreret, men de integreres først fuldt ud hos teaterchefen. Styrelsen har kun en indirekte og upræcis indholdsmæssig påvirkningsmulighed. Konsulentfirmaet antager, at den kulturpolitiske styring på legitim måde kunne styrkes f.eks. ved at styrelsen mere direkte og konkret besluttede, hvilken profil der skal gælde for teatrene. Dette måtte

ledsages af, at styrelsens sammensætning ændredes eller at styrelsen etablerede kommunikationskanaler, gennem hvilke den kunne indhente relevant teaterfaglig rådgivning. Det er dog vor opfattelse at styring via profilbeskrivelser i praksis ikke kan bringes til at fungere effektivt. Styrelsen vil derfor være nødt til at basere sig på en mere overordnet og dialogorienteret styring.

I styrelsesmøderne deltager, udover styrelsens medlemmer, sekretariatslederen, regnskabschefen, en referent, kommunale embedsmænd (maksimalt 2 pr. kommune/ amtskommune) samt ARTE's direktør. Hermed er der tale om knap 20 deltagere. Selvom embedsmændene normalt ikke tager direkte del i mødet, men i højere grad deltager som rådgivere og observatører, kan man stille spørgsmålstejn ved, om et så stort mødeforum fremmer et effektivt mødeforløb.

Mødeforummets størrelse virker endvidere overraskende i betragtning af, at styrelsens opgaver formelt i betydeligt omfang er af implementerende ikke-politisk karakter, og at der er et sekretariat til styrelsens rådighed. På den baggrund er det umiddelbart vanskeligt at forstå behovet for, at politikernes embedsmænd deltager.

Styrelsens og dermed sekretariatets opgaver er formelt i hovedtræk:

- Ansætte teaterchefer.
- Fordele driftsstøtte.
- Kontrollere, at teatrene overholder betingelserne.
- Varetage ejer- og lejerinteresser i relation til teaterbygningerne herunder vedligeholdelse m.v.
- Administrere abonnementsordningen.

Den søger at træffe beslutninger om væsentlige infrastrukturspørgsmål, såsom investering i kapacitetsudvidelser, omdefinering af egne rammer etc. Dermed kaster styrelsen den sig ud i en mere kompleks opgave, end den formelt har.

Eksempelvis behandler styrelsen, om ABCteatret skal opretholdes, om Rialto Teatrets status som åben scene bør ændres, om der skal bevilges støtte til et teater i Helsingør etc. Det er alt sammen spørgsmål, som det formelt ikke er op til styrelsen at beslutte.

Styrelsen er ikke gearret til at træffe disse beslutninger. Det medfører at beslutningsgangen herom bliver langsomme, eller at beslutninger slet ikke træffes.

Der kan i den forbindelse iagttages en forandring i styrelsens arbejdsproces. I slutningen af perioden synes flere sager oftere at være ledsaget af en problemanalyse og opregning af alternative beslutningsalternativer, men ikke at være ledsaget af en konklusion eller anbefalet beslutning.

Det er konsulentfirmaets vurdering, at styrelsen efterhånden støder på problemer, som ikke kan løses. Endvidere modtager styrelsen - på forespørgsler til Ministeriet om sin kompetence m.v. - svar, som giver anledning til, at der i styrelsen opstår usikkerhed om dens egen kompetence. Styrelsen og sekretariatet reagerer på de udtalte og måske også de udtalte forventninger. Resultatet bliver en større forsigtighed i beslutningerne. Fremfor at anlægge en pragmatisk, driftsmæssig holdning til problemerne får de i højere grad en juridisk betonet sagsbehandling.

Konsulentfirmaet tilskriver den manglende klarhed i beslutningsoplæggene til styrelsen: samspillet mellem styrelse, tilskudsydere, Kulturministeriet og sekretariatet. Det er *ikke* et udslag af et enkelt organs eller enkelte funktioners utilstrækkelighed.

Uanset forklaring medvirker det dog til, at beslutningsgangen bliver langsom og vanskelig at forstå for de øvrige interessenter.

Konsulentfirmaet ønsker at fremhæve, at styrelsens involvering i spørgsmål, der egentlig ligger uden for dens opgaver og beslutningskompetence, betinges af det faktum, at der ikke er noget andet relevant organ, som disse spørgsmål kan adresseres til. Problemerne er vigtige både i almindelighed for ordningens funktion og for de, der rejser spørgsmålene. Dette er styrelsen klar over og forsøger derfor at løse dem så godt som muligt. Men den støder naturligt på vanskeligheder i sine bestræbelser herpå. Problemet er således ikke, at styrelsen forsøger at løse disse problemer, når ingen andre gør det, men at der ikke i ordningen er indeholdt en på forhånd fastlagt mekanisme for, hvordan disse centrale spørgsmål skal behandles.

Støtten tildeles som et fast beløb for 4 år. Ved den seneste beslutning herom skete der mindre omfordelinger mellem teatrene. Støttetildelingen hviler på historiske erfaringer om støttebehov for forskellige profiler og teatres historiske samlede omkostninger. Fordelingen af støtten og retfærdigheden heri er bl.a. blevet rejst i form af et

ønske om det eksperimenterende teater tilgodeses yderligere og et ønske om at ændre Rialto Teatrets status til producerende teater.

Ved etableringen af DST-fællesskab fik styrelsen også til opgave at træffe beslutning om teatres og forestillingers optagelse i abonnementsordningen m.v.

Administrationen heraf er fortsat stort set uændret sammenlignet med administrationen under det tidligere Teaterudvalg. Det indebærer, at teatre og forestillinger, som Teaterrådet anså for at opfylde kriterierne for optagelse, i meget betydeligt omfang også fik tildelt abonnementsstøtte. De to ordninger er således blevet administreret uafhængigt af hinanden. Styrelsen har ikke truffet beslutninger om optagelse i abonnementsordningen under hensyn til DST-støtteordning. I den sidste tid med strammere økonomi - også for abonnementsordningen - er der dog forekommet enkelte situationer, hvor optagelse i abonnementsordningen er afslået med henvisning til, at det ikke tilføjede noget yderligere til det i forvejen eksisterende udbud. Det kan give anledning til kritik, såfremt styrelsen søgte at administrere de to ordninger under hensyn til hinanden. På den anden side ligger der en mulighed for langsigtet optimering af udnyttelsen af tilskudsressourcerne heri.

3. *Regler, administration og funktion*

I dette kapitel beskrives og analyseres de regler, aftaler og retningslinier m.v. efter hvilke DST-støtteordning administreres. Formålet er at fremdrage de problemstillinger, som er knyttet hertil.

3.1. **Finansiering af støtten og regulering af tilskudsydernes indbyrdes forhold**

DST-støtteordning finansieres af de seks aftaleparter. Kommunerne og amterne betaler ca. 65% og Kulturministeriet ca. 35% af det samlede tilskud. I DSL-ordning bidrog Kulturministeriet med 40%. Faldet i Kulturministeriets andel fremkommer ved, at Kulturministeriets andel af udgifterne blev reduceret med 1 mio. kr. ved DST-støtteordnings etablering samtidigt med at Roskilde og Frederiksborg amter indtrådte som nye tilskudsydere.

Amternes og kommunernes bidrag deles først mellem

1. Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune og Københavns Amt (de tidligere tilskudsydere bag DSL)
2. Frederiksborg Amt
3. Roskilde Amt

i forhold til deres borgeres køb af abonnementsbilletter til teatrene. De tre gamle tilskudsydernes andel fordeles derefter mellem dem indbyrdes i forhold til deres indbyggertal.

Hvert år inden 1. marts indsender styrelsen til *de kommunale tilskudsydere* et budget for den kommende sæson, og et budgetforslag for den næstkommende sæson samt et budgetoverslag for den derpå følgende sæson.

"Hvis en eller flere kommunale tilskudsydere ikke kan acceptere *budgetforslaget*, skal dette meddeles senest 1. november, hvorefter budgetforslaget på ny skal behandles i styrelsen, som kan vedtage dette forslag med et flertal på 75% målt i relation til den økonomiske andel, som tilskuddet fra det amtsråd/kommunalbestyrelse, de repræsenterer, udgør af den samlede kommunale tilskudsstørrelse." (Bekendtgørelsen §10 stk. 10).

Ved afstemning i relation til denne bestemmelse er styrelsesmedlemmerne bundet til at stemme i overensstemmelse med den kommune/amtskommune, de er udpeget af.

Der er således sikret mulighed for, at et økonomisk, kvalificeret flertal af *kommunale tilskudsydere* kan vedtage et budgetforslag.

Kulturministeriets tilskud fastsættes på finansloven. Det er hidtil sket som en ren prisfremskrivning.

I praksis har ordningen været administreret således, at den totale tilskudsramme kun er forøget med sædvanligt pristillæg.

Tilskudsfordelingen ses kun på ét punkt at have givet anledning til problemer, nemlig i forbindelse med det overskud, som opstod i overgangsåret 1991/92 på ca. 3,1 mio. kr. Frederiksborg Amt bragte halvdelen af sin relative andel af dette overskud til modregning i efterfølgende års tilskud. Dette var en enkeltstående og ekstraordinær problemstilling.

For ordningens funktion er det nødvendigt, at den selvejende institution - DST-fællesskab - er i stand til at opsamle egenkapital, som kan fungere som stødpude og kapital, der kan anvendes til eventuel indskud af et kapitalindskud (dvs. til rekonstruktion) i teatre, som måtte blive lukningstruede - Se herom senere. Det fordrer, at et eventuelt overskud ikke betragtes som for meget betalt tilskud, der skal betales tilbage, eller at det udløser tilskudsnedsettelse i efterfølgende år.

3.2. Til hvilke formål kan modtageren anvende støtten

3.2.1. Produktionsstøtte eller generel driftsstøtte

Teaterstøtten gives i form af produktionsstøtte, husleje - og inventartilskud og støtte til abonnements- og billetkøbsordninger. Tildeling af støtte sker efter opslag.

Produktionsstøtten gives til de teatervirksomheder (selvejende institutioner, foreninger, selskaber eller hvilken anden juridisk form, som måtte være hensigtsmæssig i det specifikke tilfælde) eller personer, styrelsen vælger til at drive de teatre (hvorved mere præcist forstås teaterbygninger), som er omfattet af ordningen.

Anvendelsen af ordet *produktionsstøtte* kan efterlade en opfattelse af, at tilskuddet skal anvendes til at dække omkostninger, som er forbundet med selve produktionen af teaterforestillinger. Den opfattelse underbygges af, at der tales om, at Østre Gasværk skal have støtte til én produktion om året. Umiddelbart kan nogle være tilbøjelige til at drage en parallel til det regnskabsmæssige begreb, produktionsomkostninger. Det dækker de omkostninger, der er forbundet med opsætningen og gennemførelse af en bestemt forestilling - modsat basisomkostninger, som svarer til kapacitetsomkostningerne.

Denne tolkning giver efter konsulentfirmaets opfattelse ikke mening i praksis. Støtten gives som et fast beløb fastsat for en 4 års periode. Dermed er det meningsløst at betragte støtten som givet til dækning af bestemte omkostningstyper. Det er reelt umuligt at sondre mellem, hvilke midler der anvendes til afholdelse af de forskellige omkostningstyper.

Støtten bør betragtes som givet for at medvirke til, at der skabes balance mellem teaterselskabets indtægter og omkostninger samt - som der senere vil blive argumenteret for - til gennem det eventuelt indtjente overskud at fastholde eller eventuelt opbygge en tilstrækkelig finansiel stødpude i form af egenkapital og dermed forbundne finansielle reserver til at kunne imødegå de driftsmæssige risici, der er forbundet med teaterdriften.

Derimod følger det at anvendelsen af begrebet produktionsstøtte og bekendtgørelsens øvrige indhold, at støtten ikke kan anvendes til egentlige nyinvesteringer i bygninger eller inventar og teknisk udstyr. Det springende punkt er naturligvis, hvor grænsen går mellem produktion/drift og de dermed forbundne omkostninger på den ene side og investeringer på den anden side. Principielt kan støtten ikke bruges til kapacitetsudvidelser eller omfattende renoveringer. Grænsen er selvsagt flydende.

3.2.2. Vedligeholdelse, modernisering og egentlige investeringer

Modsat forudsætter DST-støtteordningen, at ansvaret for drift og vedligeholdelse, herunder teknisk udvikling og ajourholdelse af de omfattede teaterbygninger, påhviler DST-fællesskabs styrelse. Finansieringen og prioriteringen heraf påhviler styrelsen direkte. Det forhold at bygningerne - som det nærmere er beskrevet efterfølgende - fremlejes til teaterselskaberne, ændrer ikke herved. Der er blot tale om, at den løbende drifts- og vedligeholdelsesforpligtelse er delegeret til teaterselskaberne.

Tilbage står spørgsmålet om teatrene kan beslutte at anvende en del af deres eventuelle overskud til sådanne formål i et omfang, der rækker udover hvad der følger af den eventuelle delegerede kompetence dvs. kan teatervirksomhederne selv bestemme at bruge penge til dette uden at spørge styrelsen, eventuelt på betingelse af at selskabet har en overskudssaldo?

Tæt sammenhængende hermed er spørgsmålet om teatervirksomhederne yderligere kan anvende et eventuelt overskud til egentlige investeringer. Disse spørgsmål har været meget debatteret mellem ordningens forskellige interessenter.

I enkeltstående tilfælde har styrelsen accepteret, at en del af teatervirksomhedernes overskud er anvendt til nyanlæg eller ombygninger, uanset det rækker videre end driftsformålet.

Såfremt virksomhederne for egne midler har anskaffet udstyr eller lignende, kan der opstå tvivl om ejendomsretten til dette udstyr. I tilfælde, hvor udstyret tjener til udskiftning/erstatning for lejet inventar/udstyr, kan det måske siges at tilhører DST-fællesskab. Derudover kan der argumenteres for, at det tilhører driftsselskabet. I en konkurssituation medfører det, at kreditorerne kan fyldestgøre sig heri med deraf følgende tab for DST-fællesskab og at fortsætte af driften af det pågældende teater vanskeliggøres eller fordyres.

3.2.3. Opsamling af overskud og anvendelse af støtte til dækning af underskud

At støtten er benævnt produktionsstøtte har også givet anledning til en vidt udbredt opfattelse af, at pengene på langt sigt skal bruges til at skabe produktion, og at det er i modstrid med intentionen at opsamle et overskud. Et sådant skal udlignes af et senere underskud. Det er en uhensigtsmæssig forståelse, som modvirker en rimelig konsolidering af selskaberne til imødegåelse af de driftsmæssige risici. Teatrene har ikke økonomisk gevinst som formål, men der bør hele tiden være en tilstrækkelig konsolidering til at teatret kan bære de driftsrisici, som er en følge af virksomheden og den altid tilstedeværende forpligtigelse til at medvirke til at udvikle teaterkunsten.

Det er fast antaget i interessentkredsen, at tilskuddet ikke må anvendes til at dække et tidligere underskud, men at det kun må bruges til ny produktion. Dette standpunkt er bl.a. lagt til grund ved drøftelserne at en eventuel forsikringsordning og i koordinationsudvalgets drøftelser af bestyrelsens rolle - men der er kun én konsistent forståelse af at driftsstøtten ikke må anvendes til at dække underskud: Den er, at støtten

ikke regnskabsmæssigt må konverteres til egenkapital med henblik på at dække en regnskabsmæssig underskudssaldo.

Dette er dog i det store og hele betydningsløst og ligegyldigt, når teatervirksomhederne drives som selvejende institutioner. Det er ikke et forhold, der lægger begrænsninger på til hvilke omkostningsformål støtten må gives ud, men forenklet udtrykt et spørgsmål om, hvordan det kan indgå i regnskabet.

3.2.4. Aftalens §23 om egenkapitalen ved ophør

Der er knyttet en helt særlig problemstilling til bestemmelsen om støttens anvendelse efter at støttemodtageren ophører med at drive det teater, hvortil støtten ydes. Dette er reguleret ved §23 i standardaftalen mellem styrelsen og teatervirksomheden/personen, der har fået bevilget støtte til at drive teatret.

Bestemmelsen fastslår først, at teatervirksomheden ved ophør skal tilbagebetale støtten i det omfang, der ved ophøret er en tilsvarende positiv egenkapital. Derefter fortsættes: "Såfremt Teaterselskabet overfor DST forpligter sig til alene at anvende sin egenkapital til teaterdrift, bortfalde tilbagebetalingspligten i det omfang egenkapitalen medgår hertil".

Konsekvensen er, at teaterselskabet efter aftalens udløb uden indskrænkning kan anvende egenkapitalen til teaterdrift. En interviewperson har polemisk udtrykt det således: "Driftsselskabet kan efter aftalens udløb anvende pengene, der måtte være opsamlet, til teaterdrift i Essen."

Det skal dog tilføjes, at flere af driftsselskaberne i deres vedtægter bestemmer, at egenkapitalen ved ophør skal anvendes til teaterdrift *efter aftale mellem bestyrelsen og DST-fællesskab*.

Vi er ikke bekendte med motiverne til denne bestemmelse, man antager, at den er blevet betragtet som den logiske konsekvens af pengeposemodellen og en synliggørelse af, at tilskuddet er givet endeligt og definitivt til teaterdrift. Bestemmelsen understreger forskellen til den tidligere ordning, hvor ethvert overskud skulle betales tilbage.

Det kunne også tænkes, at der med bestemmelsen er tænkt på en situation, hvor et allerede eksisterende teaterselskab eller en person får overdraget driften af et teater

med deraf følgende økonomisk risiko. I dette tilfælde kunne det anses for rimeligt, at der er mulighed for at tage det opsamlende overskud med sig ved aftalens ophør for at kunne fortsætte driften et andet sted.

Det kunne eventuelt på længere sigt medvirke til at skabe en ny struktur i teaterbranchen i form af en række selvstændige producerende teaterselskaber.

Endelig kan bestemmelsen være nødvendiggjort af, at vedtægterne for en selvejende institution skal indeholde bestemmelser om, hvad der skal ske med egenkapitalen, hvis den selvejende institution måtte ophøre. En selvejende institution kan ikke - hvis den skal nyde skattebegunstigelse m.v. - kun stiftes for en bestemt periode eller med et afgrænset driftsformål. Derfor har man ikke kunnet stifte en selvejende institution til at drive teatret for den periode, for hvilken man havde en aftale med DST-fællesskab. Altså må man forholde sig til, hvad der skal ske med egenkapitalen og dette må derefter "passe" til formålsparagraffen.

Realiteten er, at der undtagelsesfrit er valgt den selvejende institution som juridisk form, og om end Dr. Dante's Aveny formelt er etableret som en fusion mellem en på forhånd eksisterende teatervirksomhed og Aveny Teatret, blev der heller ikke her bragt værdier med ind ved ordningens start. Det er derfor umiddelbart ejendommeligt, at driftsselskabet *som standard* "kan tage et overskud med sig". Det er efter konsulentfirmaets vurdering en unødvendig favorabel bestemmelse for driftsselskabet. Men som det vil fremgå efterfølgende i forbindelse med overvejelserne om situationstilpassede aftaler med teaterdriftsselskaberne, kan det i særlige situationer være velmotiveret at indgå sådanne aftaler.

I øvrigt er det konsulentfirmaets opfattelse, at problematikken i forbindelse med denne bestemmelse først og fremmest opstår, når den ses og fortolkes af parterne som led i helheden - eller rettere, når den anvendes som fortolkningsbidrag til ordningens øvrige bestemmelser, og de betragtes og fortolkes i lyset af §23. Så medvirker den til at skabe uklarhed om grænsedragningen mellem driftsselskabernes og styrelsens kompetence og ikke mindst, hvor den ud fra en pragmatisk betragtning bør gå.

Når driftsselskaberne kan disponere over egenkapitalen til teaterdrift efter aftalens udløb, så ligger det lige for at hævde, at så må det så meget desto mere gælde i aftalens løbetid, hvor pengene endog anvendes "til fordel for" den bestemte teaterbygning. Dermed kan man hævde, at driftsselskabet i aftalens løbetid også selv kan

bruge sit eventuelle overskud til drift, vedligeholdelse og modernisering (teknisk ajourførelse) af bygninger og anskaffelse af inventar og udstyr forbundet med teaterdrift.

Argumentationen er, at det ud fra en overordnet betragtning må det være bedre, at overskuddet kommer teatret og dermed DST-fællesskab til gode i form af bygningsmæssige eller udstyrmæssige forbedringer end at egenkapitalen til sin tid anvendes helt uden for DST-fællesskabs regi.

Med samme henvisning kan man endog argumentere for, at uanset at støtten inden for ordningens bestemmelser afgjort ikke kan anvendes til kapacitetsudvidelser eller ombygning, så bør styrelsen ud fra en pragmatisk synsvinkel alligevel acceptere at teaterdriftsselskaberne anvender deres overskud hertil, fremfor at overskuddet til sin tid helt forsvinder ud af ordningen.

Argumentationskæden er ikke frit opfundet af konsulentfirmaet, men er en sammentrængt udgave af, hvorledes der faktisk argumenteres af interessenter, og som styrelsen har været tilbøjelig til at være enig i.

Bestemmelsen i §23 bliver endnu vanskeligere at håndtere, når der samtidigt hersker uklarhed om, hvorledes en refusionsopgørelse skal udarbejdes ved aftaleudløb. Der kan næppe være tvivl om, at der skal udarbejdes en sådan refusionsopgørelse på samme måde, som da driftsselskaberne overtog driften.

Man kan tænke sig en situation, hvor driftsselskabet har valgt at bruge en del af sit overskud til anskaffelse af udstyr forbundet med teaterdriften. Da der - begrundet i helt andre forhold - foreligger en lejeaftale vedrørende udstyr med tilhørende inventarliste kunne selskabet gøre gældende, at værdiforøgelsen tilhører selskabet og derfor skal indgå i refusionsopgørelsen.

Dermed kan DST-fællesskab komme i situationen, at den egenkapital, som selskabet kan tage med sig, ikke forefindes som likviditet i selskabet. DST-fællesskab må derfor berigtige saldoen kontant, da man næppe kan tænke sig, at DST-fællesskab blot kan henvise selskabet til at tage udstyret med sig. DST-fællesskab kan de facto være tvunget til at betale for investeringer uden selv - som det i øvrigt er forudsat i ordningen - at have prioriteret og besluttet herom.

DST-fællesskab kan i perioden have sagt nej til at foretage bestemte moderniseringer eller anskaffelser, fordi man ønskede de tilrådighed værende midler anvendt på anden måde, men alligevel blive tvunget til senere at betale for disse investeringer, da selskaber, der har overskud, selv beslutter at bruge deres overskud eller en del heraf til disse formål, og ved aftalens ophør kan DST-fællesskab herefter blive nødt at berigtige dem kontant.

Endelig vanskeliggør bestemmelsen en langsigtet konsolidering af grundlaget for driften knyttet til teatrene. Man kan tænke sig, at driftsselskabet fortsætter, uanset at teaterchefen udskiftes og at egenkapitalen dermed kan fastholdes, men DST-fællesskab og dets styrelse har ikke kontrol over, hvorvidt det sker.

Konklusionen er, at §23 isoleret set, men især anskuet i sammenhæng med ordningens øvrige bestemmelser, er problematisk.

3.2.5. Bygninger

DST-fællesskab ejer/lejer teaterbygningerne. I den praktiske tilrettelæggelse fremlejes bygningen til driftsselskabet. Fremlejen svarer i store træk til DST-fællesskabs leje/lokaleomkostninger.

Endvidere er der indgået en lejeaftale om inventar og udstyr. Lejebeløbet herfor er fastsat skønsmæssig og afspejler ikke nødvendigvis det lejedes værdi.

Til gengæld modtager driftsselskabet en tilsvarende husleje- og inventarstøtte.

Formålet med den umiddelbart set bureaukratiske tilrettelæggelse er at sikre, at den moms, DST-fællesskab selv skal betale, indirekte kan bringes til fradrag i teaterselskabernes moms vedrørende billetindtægter m.v. Med forbehold for, at inventarlejen ikke nødvendigvis afspejler den faktiske værdi af det lejede, har tilrettelæggelsen som sideeffekt at synliggøre hvert selskabs reelle omkostninger og dermed hvad det koster at drive teatret.

Der er i øvrigt ikke særlige problemstillinger forbundet hermed.

3.3. Abonnements- og billetstøtteordningerne

Administrationen af abonnements- og billettilstøtteordningerne varetages af DST-fællesskab. Den følger i det store og hele de samme retningslinier, som Teaterudvalget tidligere anvendte. Der er ikke konstateret problemer i forhold hertil.

Kun i et enkeltstående tilfælde er vi i vor analyse stødt på, at styrelsen har afvist at optage en forestilling med henvisning til, at forestillingen ikke udgør et værdifuldt supplement til de allerede udbudte forestillinger. Det har styrelsen iflg. Bekendtgørelsen mulighed for.

Der udøves således ikke ved administrationen af abonnementsordningen i særlig grad en egentlig kulturpolitisk styring. Det ville naturligvis også være forbundet med en række problemstillinger at udnytte denne mulighed, men det repræsenterer en potentiel mulighed for at styrke den overordnede styring.

3.4. Teaterchefers udnævnelse og kompetence

Udnævnelse af teaterchefer er ikke direkte omtalt i Bekendtgørelsen. Det reguleres indirekte i forbindelse med opregningen af DST-fællesskabs opgaver, som bl.a. omfatter, "at indgå kontrakter med ansøgere, der ønsker at drive de teatre (bygninger), der ydes produktionsstøtte til" (Bekendtgørelsens §4 stk. 3). Endvidere fastsættes i §10 stk. 4, at "tildeling af bygningsfaciliteter til en ansøger sker efter opslag og for en begrænset periode..."

I et svar på et forslag til fortolkning af 19. marts 1990 aftalen (hvori forslagsstillerne bl.a. foreslår, at bestyrelsen for driftsselskabet ansætter teaterchefen med godkendelse af DST-fællesskabs styrelse) meddeler Kulturministeriet, at man må "fastholde, at det er styrelsen for Det storkøbenhavnske Teaterfællesskab, der (efter høring af Teaterrådet) træffer beslutning om, hvilke af de modtagne ansøgninger, man vil imødekomme og dermed beslutning om, hvem der skal være teaterchef" (tekst fremhævet af konsulentfirmaet).

Hermed tilkendegives, at bestyrelsen for driftsselskabet ikke kan gives ansvar for valget af teaterchefen, og styrelsen skal kunne vælge - efter opslag - hvem der skal være teaterchef ubundet af bestyrelserne.

Dette begrundes med,

- at ordningen netop tilsigtede, at der skete nybesættelse af stillingerne i forbindelse med overgangen til den nye ordning, samt på længere sigt en løbende udskiftning af teaterchefer ved at samme person/ gruppe højst kan være chef for samme teater i 8 år. Belært af tidligere erfaringer om manglende dynamik i udnævnelsespolitikken under den gamle ordning, hvor bestyrelserne indstillede teatercheferne, kunne man måske frygte, at bestyrelsernes indflydelse på teaterchefvalget ville gøre opnåelsen heraf vanskeligere,
- at det skal være muligt for en person at ansøge om at drive et bestemt teater, og hvis styrelsen vælger denne, at styrelsen derefter kan overlade det til den valgte selv at beslutte, under hvilken juridisk form driften foregår (selvejende institution, selskabsform eller personligt ejet virksomhed,) og i den forbindelse eventuelt også selv udpeger en eventuel bestyrelse.

Der er herved lagt vægt på, at succesfuld teatervirksomhed betinges af den *personlige* ledelseskraft, karisme, kunstneriske visioner og evne til at gennemføre disse, som teaterchefen eller teatergruppen, der står i spidsen for teatret, er i besiddelse af. Endvidere kan man i vidt omfang sætte lighedstegn mellem et teaters profil og teaterchefens personlige vision og kunstneriske holdning.

Derfor er valget af personen eller gruppen, der skal stå i spidsen for driften en afgørende styringsparameter, som styrelsen derfor er givet direkte kontrol med, og som den hverken helt eller delvis giver andre organer indflydelse på.

Umiddelbart kan man måske undre sig over, at det ikke blot fastslås, at styrelsen efter opslag vælger og udpeger teaterchefen. I de tilfælde hvor der som juridisk paraply for driften anvendes den selvejende institution - hvilket undtagelsesfrit har været gældende - må teaterchefen naturligvis være ansat i denne, og den selvejende institution må formelt være den, der vælges til at drive teatret og dermed modtage støtten.

Bestyrelsen for den selvejende institution er dens øverste myndighed. Det vil derfor være forbundet med komplikationer af juridisk art, såfremt man blot fastslog, at andre - nemlig DST-fællesskab - udpeger teaterchefen.

For at kunne opretholde det reelt tilsigtede, at det ikke er den selvejende institution som sådan, styrelsen har valgt, men en bestemt person, må det i aftalen med driftsselskabet om støtte gøres til en betingelse, at den valgte person er teaterchef og indeholdes regler om, hvad der skal ske, hvis teaterchefen ophører i aftaleperioden.

Disse juridiske hensyn betinger, at forholdene omkring udnævnelse af teaterchefen kan være vanskelige at gennemskue, hvilket dog ikke kan karakteriseres som et problem i sig selv.

Men fra teaterbestyrelsernes side er det anført, at det er meget usædvanligt, at en bestyrelse ikke har kompetence i relation til ansættelse af den daglige ledelse, og at dette er en medvirkende årsag til, at bestyrelserne oplever at være i den utilfredsstillende situation, at have det endelige ansvar for selskabets økonomi uden at have formel kompetence til at beslutte om selskabets drift eller ansætte dets daglige ledelse.

Inden for den aftalte profilbeskrivelse har teaterchefen ansvaret for drift, administration og repertoire og kunstneriske beslutninger i øvrigt. Bestyrelsen har ansvaret for økonomien, men ikke formel kompetence vedrørende driften og de kunstneriske valg. Først hos teaterchefen sammenkobles det økonomiske ansvar med det kunstneriske og dermed driftsmæssige ansvar.

3.5. Teaterbestyrelsernes etablering, ansvar og kompetence

Driftsselskabernes øverste ledelse er bestyrelserne. Populært og stærkt forenklet udtrykt kan teaterchefen i princippet udpege bestyrelsen - men skal ikke nødvendigvis gøre det. I virkeligheden er det mere nuanceret. Styrelsen skal godkende selskabets vedtægter. Og styrelsen kan ved valg af ansøgere til tilskud til en bestemt bygning opstille betingelser herunder til bestyrelsens sammensætning, hvis styrelsen finder det hensigtsmæssigt. Det nærmeste man kan komme en afbalanceret, men dog enkel forklaring på hvordan bestyrelsen vælges og problemerne forbundet hermed, er, at da det afgørende valgkriterium for styrelsen ved beslutning om tildeling af støtte er hvem, der skal være teaterchef, så har teaterchefen den største indflydelse på, hvordan den juridiske konstruktion udformes og på hvem der udpeges til bestyrelse. Det er imidlertid ikke en indflydelse, teaterchefen kan udøve fuldstændigt uafhængigt.

Begrundelsen herfor er, at ordningen som allerede omtalt ovenfor er tilrettelagt med henblik på, at det de facto er en person/gruppe, styrelsen vælger at tildele støtten til at drive teatret, og at der ikke på forhånd stilles betingelser om, hvilken juridisk paraplly, personen derefter kan vælge at udøve driften under - dog under godkendelse af/i forståelse med styrelsen.

Endvidere tilsigter ordningen, at den valgte teaterchef ved sin tiltræden skal have størst mulige frihedsgrader og at teaterchefen, som styrelsen ønsker at overdrage driften til, ikke skal underlægges en bestyrelse, som teaterchefen eventuelt kan have vanskeligt ved at samarbejde med. Det kunne jo blokere for, at styrelsen kunne få den teaterchef, den optimalt ønskede sig eller reducere teaterchefens mulighed for at gennemføre sine kunstneriske intentioner effektivt.

Derfor skal det være muligt *for styrelsen* at skaffe den nye teaterchef af med en bestyrelse, som teaterchefen ikke er tilfreds med. Men da det set fra styrelsens side er "en pakkøløsning", der vælges med teaterchef og driftsselskab, når der indgås aftale, har styrelsen på den anden side mulighed for at influere på bestyrelsesvalget. Derimod er bestyrelsen ikke selv herre over, om den kan blive siddende eller ikke.

I relation til spørgsmålet om bestyrelsens overordnede økonomiske ansvar bør tilføjes, at bestyrelsen naturligvis kan nedlægge sit mandat. Det er ultimativt bestyrelsens mulighed for at øve indflydelse på, hvorledes økonomi og kunstneriske kriterier afvejes ikke mindst i en krisesituation.

Såfremt teaterchefens ansættelse i aftalens løbetid ophører, kan driftsselskabet vælge at fortsætte og finde en ny teaterchef, som styrelsen dog skal godkende. I denne situation har driftsselskabets bestyrelse altså større indflydelse i ansættelsesbeslutningen end ved den ordinære ansættelse af teaterchefer. Begrundelsen herfor er den praktiske, at ansættelsen sker kun for en relativ kort periode, og der foreligger et tidspres for at løse en opstået ledelsesvakance.

Bestyrelsernes kompetence er i øvrigt fastlagt i de vedtægter, som gælder for det pågældende driftsselskab. De skal godkendes af styrelsen.

Bestyrelsens kompetence rejser mindst to problemstillinger:

- Udnyttes den uomtvistelige interesse for og viden om teaterlivet, som er samlet i bestyrelserne i tilstrækkelig grad under ordningen?
- Er der en rimelig balance mellem bestyrelsernes ultimative ansvar for selskabernes økonomi i forhold til fondslovgivning og selskabets kreditorer (sidstnævnte ikke mindst i en konkurssituation) og den formelle kompetence bestyrelsen er tildelt?

Ikke overraskende er det i almindelighed bestyrelsernes opfattelse, at svaret herpå er benægtende. Her overfor står at bestyrelsen jf. Teaterloven ikke kan tildeles kompetence i relation til kunstneriske beslutninger samt at valg af teaterchef er det eneste effektive styringsmiddel DST-fællesskabs styrelse har. Med baggrund heri er det konsulentfirmaets opfattelse, at løsningen på spørgsmålene må søges på anden vis end ved at give teaterselskabernes bestyrelser afgørende indflydelse på valg af teaterchef. Det er vor opfattelse, at dialogen mellem styrelse og teaterselskabernes ledelser skal styrkes bl.a. med henblik på at bruge bestyrelserne bedre.

3.6. Driftsselskabets status

Aftalen af 19. marts 1990 udtrykker forventningen, at driften *normalt* vil blive tilrettelagt inden for rammerne af en selvejende institution ledet af en bestyrelse, som har det overordnede ansvar for driften. Men det er ikke en betingelse. Alle de valgte ansøgere har valgt netop denne løsning. Andet ville med de givne forudsætninger også have været overraskende.

Som nævnt ophører driftsselskabets tilknytning til det pågældende teater efter 4 eller 8 år, med mindre der træffes anden aftale mellem parterne. Som der er redegjort for overfor, er denne model valgt som den juridiske løsning af, at styrelsen suverænt skal kunne beslutte, hvem der skal være teaterchef.

Bestemmelsen åbner også mulighed for i forbindelse med nybesættelse af teaterchefstillingen eventuelt at foretage forandringer i bestyrelsessammensætning helt eller delvist. Afhængig af den konkrete situation kan udfaldet strække sig fra, at driftsselskabet fortsætter med den siddende bestyrelse til at der oprettes et helt nyt driftsselskab med en ny bestyrelse.

Set fra tilskudsydernes synsvinkel kan det eventuelt opfattes som en fordel, at der er psykologisk afstand mellem DST-fællesskab og driftsselskabet i en konkurssituation. Det er lettere "blot at lade falde, hvad ikke kan stå", når DST-fællesskab ikke har taget et direkte eller indirekte medansvar for driftsselskabet. Det ville let opleves at være tilfældet, hvis driftsselskabet var permanent tilknyttet teatret.

I samspil med standardaftalens §23 har modellen som konsekvens, at teaterselskabernes ledelser ved slutningen af aftaleperioden kan være motiverede til at spare på vedligeholdelsen af bygningerne, som ifølge fremlejeaftalen er pålagt teaterselskabet.

Det har været fremført, at det endvidere skaber usikkerhed for det tekniske og administrative personales ansættelsesforhold på længere sigt, da de ikke kan vide, om det driftsselskab ansættelsesforholdet er indgået med fortsat vil være knyttet til teatret. Konsekvensen heraf skulle angiveligt være, at driftsselskabet senest 9 måneder før aftaleudløb er tvunget til at begynde at opsiges personalet, med mindre en fortsættelse af aftalen med driftsselskabet er sikret på dette tidspunkt.

Dette er generelt taget *ikke* korrekt. I standardaftalen med driftsselskaberne er det i §9 sikret, at DST-fællesskab eller det nye driftsselskab overtager et personale, som er ligeså stort som det personale det gamle driftsselskab overtog, da det indtrådte i ordningen.

3.7. Styrelsen opgaver og kompetence

Styrelsens opgaver er fastlagt i Bekendtgørelsens §10. De vigtigste er at:

- administrere tilskudsmidlerne, herunder fastsætte støtten til de enkelte teatre og indgå lejemål (selvom sidstnævnte ikke er direkte specificeret),
- vælge hvem, der - efter opslag - skal tildeles støtte til at drive teatrene,
- være ansvarlig for drift og vedligeholdelse, herunder teknisk udvikling og ajourførelse af bygninger, (bemærk, at styrelsen har ansvaret for at det sker, men kan delegere det i større eller mindre omfang),
- påse at vilkårene for støttetildeling overholdes,
- udarbejde budgetforslag som sendes til de kommunale tilskudsydere.

Styrelsen har endvidere varetaget den nærmere udmøntning af aftalen og bekendtgørelsen i vedtægter og aftaler, hvortil bemærkes at standardaftalen er udformet på grundlag af et oplæg udarbejdet af tilskudsydernes embedsmænd.

Opgaverne er som sådan klart beskrevet, og uanset at det ikke er særskilt beskrevet, kan der ikke være tvivl om, at styrelsen også har kompetence til at træffe beslutning om disse forhold med i praksis bindende virkning såvel for tilskudsyderne som teatrene.

Den afgørende problemstilling er, hvem der har kompetence til at beslutte om ændringer i forhold, som ikke er omfattet af denne opgavebeskrivelse. Dermed sigtes til de forhold, som på forhånd er lagt fast i selve aftalen og den ledsagende bekendtgørelse, nemlig:

- Hvilke teatre der er med i ordningen.
- Rialto Teatrets status som åben scene, Østre Gasværks "halve ordning" og støtten til husleje til Det Ny Teater.
- Eventuel bevilling af støtte til formål, der ikke er driftsstøtte (dvs. bevilling af støtte som anvendes til egentlige anlægsinvesteringer med et indhold, der rækker udover ajourførelsesbegrebet.).
- Eventuel indgåelse af aftaler med en rækkevidde udover 1.7 år 2000.

Disse beslutninger forudsætte enighed mellem de seks aftalepartner, dvs. de kommunale og amtskommunale tilskudsydere og Kulturministeriet.

For så vidt der er tale om forandringer i aftaleindholdet, som har mindre vidtrækkende karakter - f.eks. ændring i de omfattede teatres status - vil Kulturministeriet antagelig følge en enighed blandt de kommunale tilskudsydere.

Styrelsen har ikke kompetence til at træffe beslutninger om ovenstående. Ud fra en pragmatisk holdning kan styrelsen alligevel forsøge at løse spørgsmål af denne karakter ved først at etablere enighed i styrelsen herom, og styrelsesmedlemmerne derefter i nødvendigt omfang sikrer sig deres "baglands" indforståelse. Det kræver dog en forudgående eller efterfølgende tiltrædelse fra Ministeriet, der ikke er repræsenteret i styrelsen. Den fremgangsmåde kan eventuelt anvendes såfremt der er tale

om dispositioner af begrænset rækkevidde. Men det forudsætter, at der er enighed i styrelsen.

Drejer det sig om beslutninger af større rækkevidde, kan en sådan pragmatisk fremgangsmåde næppe anvendes. Man må regne med, at tilskudsyderne skal vedtage beslutningerne direkte. Styrelsen kan naturligvis fortsat søge forudgående at skabe enighed om et beslutningsoplæg.

Men det helt afgørende spørgsmål er, om styrelsen i dens nuværende sammensætning er et relevant og effektivt forum til at træffe sådanne beslutninger.

Spørgsmålet, om styrelsen bør tillægges kompetence i disse spørgsmål, må derfor betragtes og løses i en bredere organisatorisk sammenhæng.

3.8. Konsolidering og "nødhjælpkasse"

I forslagene til ordningen blev der bl.a. fra organisationsside lagt vægt på, at der i forbindelse med ordningen blev etableret et sikkerhedsnet i form af en "nødhjælpkasse" eller "katastrofefond", som kunne træde til og hjælpe teaterselskaber, som uforskyldt var kommet i vanskeligheder. Det blev dog ikke indbygget i ordningen. Også efterfølgende har dette spørgsmål fra flere sider været fremhævet som en central problemstilling.

DST-støtteordning forudsætter, at teatrene drives og styres på markedsvilkår. De er dermed i vid udstrækning underkastet de samme grundvilkår som en erhvervsvirksomhed, nemlig:

- Der skal over tiden skabes balance mellem indtægter og udgifter.
- Virksomheden skal i fornødent omfang have reserver i form af finansielle midler eller aktiver, som hurtigt kan omsættes til likviditet. Disse skal fungere som en stødpude, der kan opfange de ubalancer mellem indtægterne og udgifterne, som ufravigeligt opstår i det korte løb i enhver markedsstyret virksomhed. På et meget generelt niveau vil sådanne reserver regnskabsmæssigt afspejles af virksomhedens (egen-)kapital og i etableringsfasen dermed i det kapitalgrundlag stifterne indskyder i virksomheden.

Det løbende tilskud gives for at sikre, at det første grundvilkår kan opfyldes.

Derimod har man ved ordningens etablering ikke taget det andet grundvilkår i betragtning. Driftsselskaberne er etableret med et kapitalgrundlag på 300.000 kr., hvilket i øvrigt blev "taget fra det" første års tilskud.

Ved fastsættelsen af driftsselskabernes kapitalgrundlag har man kun overvejet, hvad der juridisk er nødvendigt for at etablere de selvejende institutioner. Intet steds i vore undersøgelser er konsulentfirmaet stødt på overvejelser om, hvilket kapitalgrundlag der var nødvendigt for at teatervirksomhederne kunne løses de opgaver, der forventes af dem henset til deres særegne karakter og driftsmæssige situation i øvrigt.

For sund og effektiv virksomhedsdrift må der være overensstemmelse mellem virksomhedens opgaver, karakter og driftsmæssige situation på den ene side og virksomhedens finansielle konsolidering på den anden side.

På driftssiden er det afgørende:

- i hvilket omfang indtægterne svinger,
- i hvilket omfang sådanne svingninger er forudsigelige inden for den tidshorisont, hvor virksomheden kan nå at tilpasse sine faste omkostninger og
- dækningsbidragets størrelse sammenholdt med de faste omkostninger.

En virksomhed, der er udsat for store, uforudsigelige svingninger i indtægterne, og som har store faste omkostninger, har en stor driftsmæssig risiko og omvendt.

Den finansielle konsolidering skal afstemmes til den driftsmæssige risiko. En stor driftsmæssig risiko skal modsvares af en høj konsolideringsgrad, mens omvendt en virksomhed, der har en mindre driftsmæssig risiko, kan nøjes med en tilsvarende mindre konsolidering.

Teaterdrift er forbundet med en ikke uvæsentlig driftsmæssig risiko. Det gælder ikke mindst for den type teater, som *forventes af* DST-teatrene: udviklende, nyskabende endog eksperimenterende teater med vægt lagt på nyere dansk dramatik. De mulige svingninger i indtægterne er betragtelige (i hvert fald hvis teatrenes repertoire svarer til den beskrevne forventning). Publikumstilstrømningen kan oftest forudses med god

præcision på grundlag af ARTE-tilmeldingerne, men på det tidspunkt er det i det store og hele for sent at gøre noget ved det, hvis publikummet kan forudses at svigte. Dækningsbidraget er ofte lavt eller negativt, hvilket afspejler, at de faste omkostninger i vidt omfang eller fuldstændigt er dækkede på forhånd af driftsstøtten.

De to første forhold trækker i retning af stor driftsmæssig risiko, mens sidstnævnte trækker i retning af en mindre driftsmæssig risiko.

Alt i alt må teatrene siges at have en middelstor driftsmæssig risiko.

Der kan anlægges forskellige betragtninger over, hvor stort kapitalgrundlag der er nødvendigt for at drive DST-teatrene. Men det er uden for diskussion, at DST-teatrene i udgangspunktet var udstyret med et utilstrækkeligt kapitalgrundlag, henset til virksomhedernes karakter, deres driftssituation og de forventninger som rettedes til dem dvs. deres opgaver, således som de blev tilkendegivet både direkte og indirekte.

Selv hvis man så bort fra de særlige forventninger til teatrenes repertoire, må kapitalgrundlaget betegnes som utilstrækkeligt for en sund virksomhedsdrift. Heraf fulgte en nærliggende risiko for at nogle teatre ville gå konkurs, hvilket er dokumenteret med ABCteatrets konkurs.

Generelt har teatercheferne og bestyrelserne naturligvis været sig ovenstående grundvilkår bevidste og indrettet deres dispositioner herpå.

Hvis ledelsen af teatrene vil sikre virksomhedens overlevelse, kan de kun reagere ved:

- at reducere den driftsmæssige risiko ved at søge efter et sikrere repertoire med et stort, forudsigeligt publikum, f.eks. ved at kopiere hvad andre har vist er potentielle succeser,
- at konsolidere virksomhederne successivt gennem opsparing af overskud,
- at vente med at løbe risici til konsolideringen er tilfredsstillende eller at måtte reducere ambitionsniveauet indtil konsolideringen er etableret igen, hvis de første tiltag ikke giver det forventede økonomiske resultat.

Det beskriver udmærket den udvikling, som den videre analyse viser har fundet sted. (Jf. kapitel 5 og 6).

Først når driftsselskabet har opnået en tilfredsstillende konsolidering henset til *ledelsens opfattelse* af den driftsmæssige risiko, kan man forvente, at ledelsen disponerer mere risikofyldt.

I almindelighed vil man dog forvente, at ledelsen, uanset at den måtte lykkes med at opbygge de fornødne reserver, vil være tilbøjelig til at fastholde den forsigtige vej, den én gang er slået ind på. Dels vil det være vanskeligt at skifte profil, og ledelsen vil ofte have en større personlig modvilje mod at løbe risici end det bagland, der har valgt dem til at lede, (det vil her sige tilskudsyderne og især styrelsen).

For god ordens skyld bemærkes, at konsulentfirmaet er opmærksom på, at teaterchefer er atypiske virksomhedsledere. Uden at kunne dokumentere det, har vi gennem vore samtale med aktørerne fået indtryk af, at teaterchefer i højere grad end andre virksomhedsledere vil prioritere kunstneriske målsætninger og visioner selv på bekostning af virksomhedens langsigtede overlevelse, og at de måske har en mindre personlig modvilje mod at løbe risici end "almindelige" virksomhedsledere, fordi kunstnerens profession er snævert forbundet med personlig risiko - om end ikke nødvendigvis af økonomisk karakter, men i højere grad af psykologisk karakter - og at "kaste sig ud i det ukendte".

Det kan medvirke til, at ovennævnte udviklingstendenser ikke nødvendigvis får samme gennemslagskraft i teatermiljøet, som det ville have været tilfældet i en anden branche.

I det omfang ønsket, der rettes mod ordningen og dens aktører, er, at der skal løbes risici, skabes kunstnerisk fornyelse og eventuelt lægges mindre vægt på at tiltrække publikum her og nu, er det u hensigtsmæssigt at ordningens rammer og belønningssystemer virker i modsat retning.

Det er afgørende, at ordningen tilrettelægges og administreres med henblik på, at teaterselskaberne udstyres med det nødvendige (egen-)kapitalgrundlag eller som minimum får mulighed for selv successivt at opbygge det gennem tilbageholdelse af overskud. Endelig skal omstændighederne ved ordningen indrettes, så teatervirk-

somhederne, når de én gang har opnået dette mål, i det videre forløb har bedst mulige betingelser for at fastholde det.

Som allerede påvist er der elementer i ordningen, der motiverer i modsat retning:

- Produktionsstøttebegrebet kan tages til indtægt for et synspunkt om, at teatrene ikke bør stræbe efter at have overskud og at overskud på længere sigt skal bruges til produktion igen.
- Driftsselskaberne er ikke knyttet permanent til teatrene - det gælder formelt, men kan eventuelt i praksis blive administreret på anden måde - dermed er det ikke på længere sigt en juridisk enhed med sikker fremtidig tilknytning til teatret, i hvilken egenkapitalen kan samles op.
- Teaterselskabet kan tage et eventuelt overskud med sig, når/hvis det forlader teatret som driftsselskab (jf. standardaftalens §23).
- Teaterchefen kan i noget omfang selv disponere et opsamlet overskud, f.eks. forud for at forlade stillingen som teaterchef for det pågældende teater - og det er værd at bemærke, at ordningen direkte og indirekte endog kan tages til indtægt for, at det netop er en rigtig disponering, fordi "pengene skal bruges til teaterproduktion".

At det ikke ser ud til "at gå så galt", som man måske kunne forvente skyldes nærmere, at teaterchefer, bestyrelser, styrelse og administration m.v. så godt, de formår, optræder ansvarligt overfor den opgave, de er sat til at varetage, givet det handlingsrum, som de hver især har - eller i hvert fald således, som de selv forstår opgaven og oplever handlingsrummet.

Det er ikke nødvendigvis et krav, at den finansielle stødpude placeres i de enkelte driftsselskaber. Der kan fremføres argumenter for, at det er mere rationelt at stødpuden er fælles for alle teatrene under ordningen. Det var man da også opmærksom på ved diskussionen forud for ordningens konstruktion. Men uden at begrundelserne eksplicit fremgår, blev det dog ikke indbygget i ordningen - sandsynligvis fordi sporerne fra den tidligere ordnings underskudsdækning skræmte for meget. Opfattelsen kan have været, at en nødhjælpskasse ville have karakter af underskudsdækning og derfor på sigt genskabe den tidligere ordnings uacceptable budgetusikkerhed.

Hvis man betragter eventuelle udbetalinger fra en katastrofefond eller nødhjælpskasse som en form for underskudsdækning, er det da også en nærliggende og begrundet frygt, men eventuelle udbetalinger fra en katastrofefond har en helt anden karakter end det løbende driftstilskud. Udbetaling fra en sådan fond er ikke en driftsstøtte, men et kapitalindskud givet som led i en rekonstruktion af det pågælden-

de teaterselskab, (om det løbende tilskud derudover midlertidigt eller permanent også skal forhøjes er et andet spørgsmål).

Kapitalindsuddet tjener til hel eller delvis dækning af tidligere underskud og/eller etablering af et nyt kapitalgrundlag. Den specifikke karakter afhænger af, om rekonstruktionen foretages som en genskabelse af kapitalgrundlaget, ledsages af et moratorium eller akkordordning med eventuelle kreditorer alt under opretholdelse af det eksisterende driftsselskab, eller rekonstruktionen sker ved, at driften overdrages til et nyt selskab med et nyt kapitalgrundlag, mens det gamle driftsselskab erklæres konkurs eller opløses som insolvent.

Under DST-støtteordning kan der ikke bruges penge til at dække tidligere opståede underskud. Det indebærer, at den modtagne støtte ikke kan anvendes til at udligne en eventuel underskudssaldo bogført under egenkapitalen. Derfor er det ikke umiddelbart muligt for styrelsen at medvirke i sådanne rekonstruktioner.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at det fra en praktisk og styringsmæssig synsvinkel er uhensigtsmæssig, og at der i en revideret ordning bør etableres en forretningsgang for eller beslutningsforum til at træffe beslutning om, at tilskudsmidler kan anvendes til sådanne formål.

Konsulentfirmaet har mødt argumentet, at en sådan "nødhjælpkasse" ikke er nødvendig, fordi ordningen netop er konstrueret således, at lukningen af et bestemt *teaterselskab* ikke indebærer, at teaterdriften i det pågældende teater ophører. Der skal blot findes en ny teaterchef og et nyt driftsselskab. Det fremtidige tilskud er fortsat i behold og kan udbetales til den nye "ansvarlige chef og hans selskab".

Dette er umiddelbart set korrekt, men følgende taler imod at acceptere denne metode som det eneste alternativ:

- Der opstår sædvanligvis ekstraordinære omkostninger, ledelsesmæssig usikkerhed m.v. betinget af det kontinuitetsbrud, der er forbundet hermed. Disse vil man ofte ønske at undgå, hvis insolvensen ikke skyldes dårlig ledelse, men kun almindelig uheld. I den situation ville det være ønskeligt at kunne fortsætte driften.
- Fraværet af et sikkerhedsnet vil uundgåeligt udløse en mere forsigtig drift i modstrid med ordningens egentlige intention og de forventninger, der rettes mod de enkelte teater vedrørende repertoire valg m.v.

Sidstnævnte er det mest tungtvejende af de to forhold.

Parallele betragtninger fører til, at det ikke er ligegyldigt, hvorvidt sikkerhedsnettet udspændes i form af en fælles katastrofefond eller et rimeligt kapitalgrundlag i det enkelte driftsselskab. Uanset eksistensen af en katastrofefond, vil en ansvarlig ledelse tendere mod at opbygge sit eget sikkerhedsnet, og indtil dette er sket, disponere forsigtigt. De tidligere beskrevne virkninger må derfor forventes at gøre sig gældende med en katastrofefondsordning. Hvor kraftigt afhænger af, med hvilken sikkerhed en ledelse forventer at blive hjulpet af katastrofefonden, og hvilken "pris", der er forbundet med at få midler herfra i form af tabte frihedsgrader, mistet prestige etc.

En katastrofefond vil være et mindre effektivt middel til fremme af den ønskede adfærd sammenlignet med, at hvert teaterselskab forsynes med eller gradvis selv opbygger det nødvendige kapitalgrundlag. Der kan så være tale om ovenpå at bygge et system, hvorved styrelsen også har mulighed for at medvirke i en rekonstruktion såfremt et teaterselskab uforskyldt kommer i vanskeligheder.

Denne konklusion gælder, fordi det antages:

- at "prisen" for at få midler fra en katastrofefond vil blive høj og/eller af teaterledelserne vil opleves som værende høj,
- at teatrenes ledelser vil antage, at der vil være et ubetydeligt tilfældighedsmoment forbundet med, om et selskab, der var havnet i en situation, som burde kvalificere til et nyt kapitalindskud fra katastrofefonden, efter ledelsens eget skøn, også får det.

Der har været bestræbelser i gang med henblik på at nogle eller alle teatre i fællesskab etablerer en forsikringsordning, som på mange måder har samme karakter som den fælles katastrofefond. Modellen går ud på, at de deltagende teatre indbetaler en vis del af deres tilskud eller overskud - det er der ikke enighed om mellem teatrene - til en fælles fond, som derefter kan udbetale et tilskud til teatre, der kommer i uforskyldte vanskeligheder.

Den væsentlige forskel på en sådan ordning og en fælles katastrofefond vedrører, hvem der kan beslutte, om et givet teaterselskab/teaterchef skal have støtte fra fonden eller ej. Ved forsikringsordningen, som umiddelbart set finansieres af teatrene selv, må man forvente, at det bliver et forum af teatercheferne selv, der har kompe-

tencen hertil. I en kollektiv katastrofefondsordning vil det være naturligt, at det er styrelsen eller et organ styrelsen bemyndiger til det, der træffer afgørelsen.

På baggrund af sådanne beslutningers

- Vidtrækkende konsekvenser.
- Tætte sammenhæng til beslutninger vedrørende den overordnede teaterstruktur i det storkøbenhavnske område.
- Indlysende nære sammenhæng til en evaluering af den ledelse styrelsen selv har valgt.

bør styrelsen og tilskudsyderne omkring DST-fællesskab ikke fraskrive sig indflydelsen på, om en given teaterchef/driftsselskab hjælpes eller ej. Uanset om der er tale om en "frivillig forsikringsordning" eller en fælles katastrofefond, kommer midlerne ud fra en praktisk betragtning fra samme kilde - tilskudsyderne bag DST-fællesskab.

3.9. Sammenfatning

Som det er fremgået af analysen i dette og det foregående kapitel er det konsulentfirmaets opfattelse, at man under ordningens nærmere udmøntning ikke konsekvent har iagttaget, at DST-støtteordning repræsenterede et paradigmeskifte sammenlignet med DSL-ordning. Detailregler og administrationen af teaterstøtteordningen er ikke konsekvent tilrettelagt med henblik på, at ordningen understøtter, at teatrene overvejende skal fungere som markedsstyrede institutioner dvs. i vid udstrækning ligesom almindelige erhvervsvirksomheder.

Henset til den successive udmøntningsproces og det tidspres, under hvilket den foregik, er dette ikke overraskende eller uforståeligt.

En del af "arvegodset" fra den tidligere ordnings institutionsparadigme er flyttet med over i den nye ordning, selvom en god del af tidligere erfaringer og tilvante måder at gøre tingene på ikke længere er relevante under den nye ordning.

Paradigmeskiftet nødvendiggør, at aktørerne udskifter deres "mentale kort" over, hvordan systemet er indrettet og fungerer. Det er på en række punkter ikke sket. Når de kort, aktørerne navigerer efter delvis er forkerte - blot i vekslende grad og med

forskellige fejl - og aktørerne ikke kender og forstår hinandens kort - bliver sejladserne usikre.

Det bør tilføjes, at dette kan iagttages mange steder i organisationen og ikke specielt er karakteristisk for nogen bestemt gruppe af interessenter. Misforståelserne og fejl-opfattelserne af ordningens indhold og karakter er forskellige, men de kan konstateres overalt.

Den måske alvorligste konsekvens heraf er, at det på nogle områder skaber en fejlagtig opfattelse af, at der eksisterer betydelige interessekonflikter mellem interessenterne. Det bidrager til at gøre dagligdagen og beslutningsgangen unødvendig brydsom og langsommelig.

På den anden side er det muligt at finde velegnede løsninger på en række af de opståede mangler.

4. Interessentanalyse

I det følgende redegøres for nogle hovedindtryk fra den gennemførte interviewrunde med teaterchefer, bestyrelsesformænd, styrelsesmedlemmer, tilskudsydere m.v.

Som forventeligt er der ikke tale om enslydende vurderinger af situationen, men generelt et stort ønske om at bidrage til at udnytte de hidtidige erfaringer konstruktivt. Det er dog en overvejende holdning hos interessenterne, at:

- DST-støtteordning fungerer tungt og bør moderniseres,
- der er behov for at træffe tydelige overordnede beslutninger om fremtiden.

4.1. Teaterdirektørerne

Det er indledningsvis værd at bemærke, at enkelte direktører har givet udtryk for, at det haster så meget med at revidere ordningen, og at det ikke kan vente til år 2000. Det er klart frygten, at flere teatre vil risikere at lukke inden revisionen kan træde i kraft.

I nedenstående figur opstilles forenklet de to hovedindfaldsvinkler, der karakteriserer direktørernes vurdering af ordningen.

Overvejende positive over for ordningen	Overvejende negative over for ordningen
<ul style="list-style-type: none">• Har økonomisk overskud• Forretning• Bredde er vigtigst• Frihed et gode• Plads til de effektive• Billetsalg eneste reelle succeskriterium og drivkraft• Konsolidering giver fornyelse• Succes-teatre har også behov for permanent støtte som grundlag• Masser af godt teater som folk vil se• Lad os være i fred, når aftalen er indgået	<ul style="list-style-type: none">• Har økonomiske problemer• Kulturpolitik• Forfladiget repertoire• Skræmt til forsigtighed• Tør ikke eksperimentere• Kunsten lider under fokus på belægningsprocenter• Differentieret målrettet støtte nødvendig for at sikre fornyelse• De kapitalstærke bør blive hvilende medlemmer• Udbuddet af pladser er alt for stort• Kontinuerlig fleksibilitet i udmåling af tilskud

Der er som vist ikke blandt den gruppe interessenter, teaterdirektørerne udgør, tale om en entydig fælles holdning til ordningen, men tilnærmelsesvis tale om to principielt forskellige "skoler".

Den enkelte direktør tager forståeligt nok udgangspunkt i sit eget teaters vilkår og muligheder under ordningen, og vurderingerne går fra på den ene side at tale om verdens bedste ordning, til på den anden side at ordningen er en absurditet.

På et område er der dog enighed, nemlig at ordningens tilrettelæggelse og daglige administration fungerer på et uklart grundlag, og at reglerne virker tilfældige og ikke altid logiske og anvendelige i det daglige arbejde.

Der gives udtryk for at teatrene ikke ved om de er halvoffentlige institutioner eller private virksomheder, og det opleves som om de har fået ulemperne fra begge systemer: Begrænset frihed til at disponere kombineret med muligheden for at gå konkurs.

4.1.1. Overordnet styring og prioritering

Det er en udbredt holdning blandt teatercheferne, at der mangler en tydelig grundlæggende målsætning for, hvad man vil med ordningen, og at hensigtsmæssigheden er vanskelig at vurdere, fordi det mål, den skal holdes op imod, ikke er klart defineret.

Der efterlyses vilje til en overordnet prioritering fremfor at ville støtte alle former for teater uden at have tilstrækkelige midler til det.

Direktørerne efterlyser med andre ord en politisk stillingtagen og prioritering af mål og strategi, og mener, at dette godt kan diskuteres, uden at der vil være tale om tilsidesættelse af den kunstneriske frihed. Som det bliver sagt: "Vi vil have klare rammer fra dem, der ansætter os".

Det opleves af nogle som uforeneligt både at skabe ensartede forretningsmæssige vilkår og fremme en kunstnerisk eksperimenterende udvikling, mens andre siger, at dette udmærket kan og bør forenes.

En afklaring af, hvad der er forretning og hvad der er kulturpolitik, og så indrette støtteordningen efter denne overordnede beslutning er efterlyst af nogle direktører.

Teatercheferne giver udtryk for, at der generelt mangler en erkendelse af, at teatrene fungerer på markedsvilkår, og at det bør afklares en gang for alle, om skal være en private virksomheder eller halvoffentlige institutioner. De ønsker at kende deres succeskriterier og så i øvrigt få lov at disponere selvstændigt inden for de udstukne rammer.

4.1.2. Repertoireudviklingen og profilerne

På den ene side er holdningen, at ordningen ødelægger det kunstneriske perspektiv, fordi belægningsprocenter bestemmer alt. Det er alles kamp mod alle, og repertoiret derfor bliver midtersøgende leflen for det brede publikum. Alle spiller det samme i angst for at lukke. Nogle går så vidt som til at sige, at direktørerne i deres afmagt overfor markedsmekanismens ubønhørlige virkemåde er tvunget ud i at spille et repertoire, de ikke selv bryder sig om.

På den anden side mener nogle, at ordningen er sund for miljøet, fordi de effektive har gode vilkår, og at publikumsinteressen bør være indikator for succes, uanset hvilken type teater der er tale om. Selv de teatre, som ønsker at spille for et smalt publikum, bør underlægges krav om en vis belægningsprocent.

Udviklingen i repertoiret er løbende genstand for diskussion, og det er en udbredt opfattelse at profilbeskrivelserne ikke er anvendelige som styringsredskab, og at der er stor divergens mellem de realiserede - og de beskrevne profiler. Det opleves af nogle som, at de andre stjæler deres repertoire og endda har flere penge til PR og aflønning.

Det er positivt, at ordningen stiller direktørerne frit kunstnerisk, men markeds kræfterne har fået profilerne til at skride, og der er ingen som ud fra en overordnet betragtning har til opgave at holde fast i de aftalte profiler.

Der er blandt direktørerne en forståelse for og accept af, at en overordnet koordinering og styring af profilerne er nødvendig for at fastholde et bredt teaterbillede i fremtiden.

På den anden side er det også opfattelsen blandt nogle direktører, at hvis et teater i øjeblikket overholder sin profilbeskrivelse til punkt og prikke, ville det være på vej mod konkurs, fordi kravene til egenindtjening er forholdsvis høje.

4.1.3. Styrelsens funktionsmåde

Det daglige samarbejde med de involverede personer fungerer godt, men der er en generel opfattelse, at systemet som helhed fungerer langsommeligt, at grundlaget for administrationen er uklart, og at reglerne er for stive i forhold til den daglige driftssituation. Det opleves på den anden side også, at fællesskabets regler bliver bøjet efter behov, og at der indgås sær aftaler, som svækker respekten for regelsættet som sådan.

Det opleves, at styrelsen opstiller mange restriktioner og løbende detailstyrer på området, selvom det som udgangspunkt var forventningen, at man fik en pose penge og derefter også havde et reelt og fuldt ansvar.

4.1.4. Bestyrelsernes rolle

Generelt er samarbejdet mellem bestyrelserne og direktørerne velfungerende, og direktørerne tilkendegiver, at de har stor nytte af sparringen med bestyrelserne især omkring de mere forretningsbetonede overvejelser.

Det er karakteristisk at bestyrelserne primært forholder sig til den økonomiske styring, og kun i mindre omfang går ind i en dialog om repertoirevalget.

4.1.5. Fordelingen af støtten mellem teatrene

Nøglen til fordelingen af midlerne mellem teatrene er et uhyre følsomt emne, som giver anledning til mange diskussioner. Der er generelt ikke forståelse for det retfærdige i den nuværende fordeling af midlerne, som hverken opleves at være baseret på en holdning til hvilket repertoire der skal spilles, eller objektiv fordelingsnøgle.

For direktørerne virker fordelingen i højere grad tilfældig og betinget af historiske forhold som ikke længere svarer til den aktuelle situation og den enkelte teaterchefs argumentationskraft.

Det er opfattelsen at teatrene "spiller samme repertoire, men med forskelligt økonomisk udgangspunkt", og dermed ulige muligheder for markedsføring og aflønning af skuespillere.

4.1.6. Fremtidige modeller

Det er konsulentfirmaets vurdering at direktørerne professionelt og engageret varetager eget teaters interesser; men at der herudover grundlæggende er enighed om behovet for en modernisering af ordningen.

Holdningen er, at det skal baseres på klare signaler fra de politiske beslutningstagere og en efterfølgende professionel udmøntning. Tidligere revisioner har haft den svaghed, at de overordnede meldinger var uklare. Man turde ikke prioritere, men overlod det i for høj grad til teatermiljøet selv at opstille og udfylde rammerne. Den konkrete udmøntning af revisionerne har således heller ikke været tilstrækkelig god.

Nøgleordet for en revision bør efter fleres mening være fleksibilitet; i stedet for det stive og fastlåste system ordningen opleves som i dag. Endvidere efterlyses accept af de utraditionelle initiativer indenfor ordningen eksempelvis samarbejde med udenlandske scener.

Adspurgte mere konkret nævner flere at en kombination af det bedste fra DSL-modellen og det bedste fra DST-model, ville være det ideelle udgangspunkt for den tredje ordning.

4.2. Bestyrelsesformændene

Teaterbestyrelses-formændenes holdning til ordningen er naturligt nok lige så forskellig som direktørernes. De bestyrelser, der oplever en positiv økonomisk situation, er generelt rimeligt tilfredse med ordningen; mens de bestyrelser, der har de økonomiske problemer tættere på, er kritiske overfor ordningen og de muligheder for at agere, som bestyrelsen er udstyret med.

Generelt bliver der givet udtryk for, at konstruktionen er mærkværdig og fordelingen af ansvar og kompetence utilfredsstillende. Især bestyrelsesmedlemmer med en erhversvirksomheds baggrund har givet udtryk for overraskelse over, at det, man troede var en almindelig bestyrelsespost, har vist sig at fungere på helt andre præmisser.

Specielt har især den ringe konsolidering og diskussionen om bestyrelsesansvar i konkurs-situationen, skærpet bestyrelsernes opmærksomhed overfor den økonomisk opfølgning og risiko-minimeringen.

Med størst hyppighed fremføres, at det er utilfredsstillende og i øvrigt meget usædvanligt, at bestyrelsen ikke vælger eller i hvert fald har en væsentlig indflydelse på valg af teaterchef. Bestyrelserne ønsker, at der etableres en model for valg af teaterchef ifølge hvilken bestyrelsen vælger, indstiller til godkendelse, indstiller et antal - prioriterede - til styrelsens valg eller i hvert fald gennem en høringsprocedure deltager i valget af teaterchef.

Endvidere peges på problemstillinger i relation til standardaftalens §23 om, hvad driftsstøtten kan bruges til samt om at evt. egenkapital kan anvendes til teaterdrift andet sted. Generelt ønskes at driftsselskaberne knyttes permanent til teatrene.

Vedrørende disse problemstillinger og mulige løsninger er der ikke fuld enighed på tværs af bestyrelser og heller ikke i forhold til teatercheferne.

Det kritiseres i øvrigt, at bestyrelsernes kommunikationskanaler til styrelsen og dermed dialogmulighed ikke er tilfredsstillende. Organisationsrepræsentanter og teaterchefer har gennem referencegruppen et forbindelsesled til styrelsen. Det har bestyrelserne ikke.

4.3. Styrelsen

Medlemmerne af styrelsen er ligeledes delt i opfattelsen af ordningens hensigtsmæssighed. På den ene side giver nogle udtryk for tilfredshed med arbejdet i styrelsen som helhed; mens andre på den anden side er kritiske overfor ordningens måde at fungere på og de tunge beslutningsgange, der kendetegner arbejdet.

Der kan spores en vis utilfredshed over at bruge tid på administrative detaljer, mens mere overordnede spørgsmål ikke kan løses.

4.4. Tilskudsyderne

Den ene centrale problemstilling på tilskudsydersiden er, hvilke teatre der skal være knyttet til ordningen og have produktionstilskud i fremtiden. Til dette knytter sig væsentlige lokalpolitiske interesser.

Frederiksborg Amt har tilkendegivet, at såfremt et nyt teater i Helsingør ikke optages under ordningen ønsker amtet at trække sig ud af DST-støtteordning fra år 2000. Københavns kommune kæder spørgsmål om ABCteatrets fremtid sammen med formen for driften af Østre Gasværk. Frederiksberg kommune lægger vægt på at ABC-teatret bevares.

Den anden centrale problemstilling vedrører balancen mellem at fremme teaterudbuddet generelt og i delvis sammenhæng hermed, at sikre grundlaget for at opretholde bestemte bygninger for teaterdrift på den ene side og at ordningen på den anden side skal fremme udviklingen af teaterkunsten bl.a. gennem eksperimenterende virksomhed m.v.

Kulturministeriet stiller spørgsmålstejn ved, om det er statens opgave at bidrage til ordningens finansiering set i lyset af den måske for ringe effekt, ordningen har på udviklingen af teaterkunsten. I betragtningen indgår, at staten gennem sit tilskud til Det Kongelige Teater i forvejen bidrager til at sikre det storkøbenhavnske områdes borgeres adgang til teateroplevelser.

Tilskudsyderne prioriterer dels hvilke bygninger - og især hvor de er placeret - dels indholdet af kulturpolitiske målsætning afgørende forskelligt. Hensynene er indbyrdes modstridende. I større eller mindre grad gør tilskudsyderne deres fortsatte medvirken til at finansiere ordningen afhængig af, at der set fra netop deres synspunkt skabes bedre balance mellem deres bidrag, og hvad de får ud af ordningen. Det er næppe sandsynligt, at tilskudsyderen vil udvide den økonomiske ramme. På den anden side opleves ikke et stærkt ønske fra politisk side om at reducere tilskuddet som isoleret målsætning.

Givet ovenstående er det klart, at spørgsmålet om ordningen fremtidige finansiering og fastlæggelsen af dens målsætning er uadskillelige.

Endelig har flere tilskudsydere peget på behovet for at få denne ordning koordineret på en bedre måde med egensteater/små storbyteaterstøtten, så der bliver et fornuftigt samspil mellem de tre tilskudsformer, og at pengene går til de ønskede teater-typer enten ved at pengene omprioriteres mellem teatrene, nye teaterbygninger optages og gamle går ud eller ved at de bæredygtige fra det alternative miljø får mulighed for at udfolde sig i DST-fællesskab.

4.5. Referencegruppen

Medlemmerne giver udtryk, for at kommunikationen mellem styrelsen og referencegruppen er forbedret i forhold til tidligere, men peger på at mange punkter på den dagsorden, de orienteres på grundlag af, er lukket. Det er der på den anden side forståelse for.

Derudover udtrykker referencegruppen en række af de synspunkter og problembeskrivelser som teaterledelser og det faglige teatermiljø i øvrigt tilkendegiver.

Endvidere medinddrages fra nogle medlemmers side spørgsmål om personalets sikkerhed og faglige udvikling.

5. *Profiler og repertoire for DST-fællesskab som helhed*

Dette kapitel indeholder en beskrivelse af teatrenes repertoireudbud. Det sammenholdes med de aftalte profiler. Derefter beskrives og analyseres repertoire for DST-fællesskab som helhed.

Formålet er at fremdrage karakteristika og udviklingstendenser af betydning for forståelsen af ordningens funktion og bedømmelsen af, om ordningen samlet lever op til formålsparagraffens intentioner.

I bilag 3 findes en oversigt over de forestillinger, der er spillet i perioden 1988/89 til 1995/96 samt de planlagte forestillinger for sæsonen 1996/97. Oversigten indeholder en klassifikation og karakterisering af repertoire og forskellige taloplysninger knyttet til forestillingerne såsom antal opførelser, publikumsantal og person- og værdibelægningsprocenter. Grundet fortrolighedshensyn har konsulentfirmaet valgt ikke at oplyse billetindtægter, produktionsomkostninger og dækningsbidrag pr. forestilling. Efter nærmere aftale kan disse oplysninger rekvireres hos konsulentfirmaet.

Ved læsning af dette afsnit og de tilhørende bilag bør det holdes for øje, at repertoirevurderingen ikke har til formål at give en nuanceret teaterfaglig bedømmelse af repertoire. Formålet er, at give konsulentfirmaet tilstrækkelig baggrund for at vurdere teatrenes produkt m.h.p. at kunne udarbejde forslag til den fremtidige organisatoriske ramme for DST-fællesskab.

Dette er altså ikke en professionel "anmeldelse" af DST-fællesskabs kunstneriske og teatermæssige kvalitet.

5.1. **De enkelte teatres profiler**

I den følgende beskrivelse af profilerne anvendes bl.a. begrebet "*teatrets udbud*". Herved forstås antal forestillinger inkl. forpremierer x antal sæder i teatret. Udbuddet beskriver hvor mange tilskuere, der potentielt kunne have oplevet den pågældende forestilling, hvis teatret altid havde haft 100 % belægning. Dette suppleres i tabellerne med oplysning om den opnåede værdibelægningsprocent. Den kan betragtes som et udtryk for efterspørgslen.

Med denne præsentationsform søges udbuds- og efterspørgselssiden udtrykt i to forskellige mål. Det er en pædagogisk overforenkling. Den udbudte mængde og den efterspurgte mængde afhænger af hinanden og kan reelt ikke adskilles.

Der foretages en sammenligning af DST-periode med DSL-periode. Begge perioder er her afgrænset til 4 sæsoner, idet DST-periode omfatter perioden 1992/93 til 1995/96 og DSL-periode 1988/89 til 1991/92. Læseren skal være opmærksom på, at selvom et teaters navn er det samme i de to perioder, kan der være tale om meget forskellige teatre i den forstand, at ledelserne kan være forskellige. Det skyldes, at konsulentfirmaet har valgt at præsentere dataene knyttet til teaterbygningens navn for den samlede tidsperiode.

I profilbeskrivelserne er Betty Nansen Teatrets sidescener, Edison og Lille Betty, medtaget uanset at disse scener ikke er fuldgældige medlemmer af DST-støtteordning. Ordningen administreres dog således, at teatret må bruge midler til Edison i det omfang, det har overskud, men Betty Nansen Teatret er ikke forpligtet til at spille på sidescenerne. Efter forudgående aftale med styrelsen kan forestillinger spilles på Edison dog indgå ved opgørelsen af Betty Nansen Teatrets spilleforpligtelse. Folke-teatrets Hippodromen er naturligvis inddraget, da den direkte er omfattet af støtteordningen.

De øvrige teatres sidescener indgår ikke i opgørelsen. Det drejer sig bl.a. om Amager Ny Scene, Væksthuset i Gladsaxe, Ung Scene og Snoreloftet på Folketeatret. Scenerne er ikke omfattet af DST-støtteordning, men i konsulentfirmaets øjne burde der være taget hensyn til repertoireet på sidescenerne ved bedømmelsen af DST-støtteordnings repertoiremæssige effekt. Det er konsulentfirmaet dog for sent i analyseprocessen blev opmærksom på, hvorfor det tidsmæssigt ikke har været muligt at inddrage disse i beskrivelsen. Produktionen på Væksthuset er beskeden og udeladelsen derfor uden betydning. Det har antagelig en vis betydning for Folketeatret, som dermed relativt fremstår en smule dårligere i det samlede billede, end der i virkeligheden er tale om.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at det for bedømmelsen af DST-støtteordnings repertoiremæssige resultat er uden betydning, om en scene, der ledelsesmæssigt hører under et støttet teater, formelt er med i ordningen eller ikke. I de faktiske dispositioner må man antage, at sidescener er en integreret del af teatervirksomheder-

nes økonomi. Uanset formalia er produktionen på sidsescenerne en del af det repertoire, som teatrene producerer og udbyder inden for deres kapacitetsrammer.

Endelig henledes opmærksomheden på, at Det Ny Teater i DST-periode er behandlet separat i repertoireanalysen. Begrundelsen herfor er, at Det Ny Teater ikke er en integreret del af DST-fællesskab. Men da DST-fællesskabet betaler et huslejetilskud og Det Ny Teater i øvrigt er en betydningsfuld aktør i det samlede storkøbenhavnske teaterbillede, finder konsulentfirmaet det rigtigst at medinddrage det i beskrivelsen, men har valgt ikke at betragte teatrets repertoire som en del af DST-fællesskabs repertoire, i den samlede repertoirebeskrivelse og vurdering.

Teatrenes aftalte profiler findes i vedlagte bilag 2.

5.1.1. ABCteatret

I Landelsscenetiden havde teatret en solid position som nutidigt morskabs- og revy-teater med en blanding af danske og udenlandske - især amerikanske - farcer, komedier og revyer. Det trak fulde huse med deraf følgende høje belægningsprocenter. I perioden for DST-støtteordning tilrettelæggelse i slutningen af 80'erne fremstod teatret som et teater med et solidt tag i sit publikum, der var i stand til at opnå store egenindtægter. Medvirkende hertil var, at ABCteatret havde en længere spilleperiode end de øvrige teatre. Bl.a. på den baggrund blev det udmålte tilskud relativt begrænset. Den historisk solide publikumssucces var bl.a. betinget af, at teatret havde skuespillerkræfter, som kunne tiltrække publikum. Måske på grund af, at Privatteatret kunne tilbyde skuespillerne bedre vilkår, blev dette en alvorlig konkurrent til ABCteatret.

I overgangsperioden forsøgte teatret sig med et nyt repertoire i form af vaudeviller og syngespil samt ældre komedier - "I Kunst og Kærlighed", "Eventyr på Fodrejsen", "Swedenhielms". Dette kan ses som et forsøg på at dreje teatrets profil over i en mere "seriøs" retning. Det lykkedes ikke særlig godt hverken anmelder- eller publikumsmæssigt. I fortsættelsen heraf vendte teatret tilbage til sit kernerepertoire, men med større vægt på det danske end det tidligere spillede amerikanske repertoire.

Allerede ved indgangen til DST-periode var ABCteatrets økonomi og publikumstække slidt. Overgangsperiodens nye repertoire gav anledning til tab. Starten på teatrets tilbagevenden til det gamle repertoire var uheldig og gav yderligere tab, hvilket gjorde det vanskeligere at producere kvalitetsteater. Sammen med den skærpede konkurrence udhulede dette teatrets i forvejen svage økonomi. Slutresultatet var, at det gik konkurs i sæsonen 1994/95.

ABCteatrets udvikling er en illustration af, hvor vanskeligt det er at skifte repertoire med et svagt økonomisk udgangspunkt, og hvorledes en svingende repertoirepolitik kan føre til økonomisk katastrofe.

Uanset ABCteatrets sørgelige endeligt kan det konstateres, at teatret i sin levetid under DST-støtteordning forsøgte at realisere profilbeskrivelsens indhold. Problemet var, at profilen var for omskiftende i løbet af en kort periode samt at økonomien var for svag til, at teatret ikke kunne nå at rette op på den igen.

Tabel 5.1: ABCteatrets udbud

Genre	DST***			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	1	1.788	63%	-	-	-
Monolog	-	-	-	-	-	-
Musical	-	-	-	-	-	-
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	1	33.550	51%	-	-	-
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	4	110.028	35%	7	343.430	70%
Revy/kabaret	3	44.138	28%	1	77.787	95%
Stand up	1	19.264	86%	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	2	9.900	27%	-	-	-

Periode	DST***			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	1	35.550	51%	-	-	-
Nyklassiker	3	58.090	36%	-	-	-
Moderne	1	25.116	-	6	281.210	75%
Nutidig	7	101.912	46%	2	140.007	69%

Oprindelse	DST***			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	9	117.068	42%	2	140.007	69%
Skandinavien, øvrige	1	48.190	53%	-	-	-
Angelsaksisk	2	53.410	24%	5	236.070	78%
Europa, øvrige	-	-	-	1	45.140	61%
Andre	-	-	-	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent excl. sæson 1994/95

*** DST-periode her 1992/93-1994/95. Grundet manglende data herom indgår forestillinger i sæsonen 1994/95 ikke ved opgørelsen af gennemsnitlig værdibelægningsprocent.

5.1.2. Amager Scenen

Amager Scenen har videreført profilen fra Landsscenetiden i et "på alle måder bredt og folkeligt repertoire" (citat fra profilbeskrivelsen).

I DST-periode har teatret spillet operetter, f.eks. "Sommer i Tyrol", "Czardsfyrstinden", musicals, f.eks. "The Sound of Music" og "Annie"; komedier, f.eks. "Den kyske levemand" og "Stamherren" samt revy, "En på Kai'en". I sammenligning med DSL-periode er der blevet mindre taletæter og mere musikteater. Det udtrykkes i tallene ved en forskydning fra kategorien komedier/lystspil/farcer samt skuespil til musicals.

Repertoiret består af en blanding af danske og udenlandske stykker af både nye og ældre dato. Der går en lige linie fra repertoiret i DSL-periode til repertoiret i DST-periode.

Repertoiret er let tilgængeligt, uforpligtende underholdende, og stiller normalt ikke særlige krav til publikum. Teatret vil skabe en god oplevelse her og nu og "give et par fornøjelige timer". (citat fra profilbeskrivelsen)

Amager Scenen har et traditionsbevidst publikum, som ønsker at se det lettere, underholdende og lettilgængelige repertoire. I enkelte tilfælde kan der i repertoirevalget iagttages afstikkere i forhold til dette publikumsønske, som inden for denne linie vælger anderledes og overraskende - ikke i teatermæssig forstand - men i forhold til, hvad teatrets publikum er vant til. Der er ikke tale om forsøg på at udvikle teaterkunsten som sådan, men snarere forsøg på at overraske dette teaters publikum ved at præsentere det for noget andet, end det forventer. Eksempler herpå er "Cabaret" og "Ærkeenglene laver aldrig fiduser" af Dario Fo i sæsonen 1996/97.

Også for Amager Scenen kan det konstateres, at profilen er opfyldt.

Tabel 5.2: Amager Scenens udbud

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	-	-	-	2	54.612	44%
Monolog	-	-	-	-	-	-
Musical	4	233.766	90%	1	38.628	89%
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	2	116.550	83%	2	109.224	99%
Komedie/lystspil	2	88.578	91%	5	195.804	88%
Revy/kabaret	1	25.974	79%	1	37.296	87%
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	-	-	-

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	1	63.270	90%	1	43.290	97%
Nyklassiker	4	205.794	88%	6	243.090	79%
Moderne	3	169.830	89%	2	74.592	78%
Nutidig	1	25.974	79%	2	74.592	87%

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	2	80.586	87%	4	180.486	92%
Skandinavien, øvrige	-	-	-	-	-	-
Angelsaksisk	3	179.154	88%	3	114.552	75%
Europa, øvrige	4	205.128	87%	4	140.526	76%
Andre	-	-	-	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

5.1.3. Betty Nansen Teatret med Edison

På Betty Nansen Teatret "...vil (vi) spille klassikere læst på nye måder, musikteater og nyere dansk og udenlandsk dramatik..." (citat fra profilbeskrivelsen).

Betty Nansen Teatret med sidescenen Edison står for et varieret helt overvejende nutidigt teater med en ligelig blanding af dansk/skandinavisk og udenlandsk (overvejende angelsaksisk) dramatik . Genrevalget er bredt. Hovedvægten ligger på tale-teatret - primært i form af skuespil og monologer, hvilke tilsammen umiddelbart kan betragtes som hørende til de mere "seriøse" genrer.

Herunder hører også bearbejdning af klassikere med sigte på at give det klassiske forlægs problemstillinger et nutidigt udtryk og iklædning, f.eks. "Hamlet" og "Richard III".

Disse nævnte opsætninger er endvidere eksempler på en tendens, der kan iagttages på flere teatre: Instruktør og dramatiker er samme person.

Musicalgenren er repræsenteret med nyopsætningen af "Hair", mens "Tvillingerne", "Den dobbelte kærlighed" og "Cocktailtimen" er eksempler på komedie/lystspil. Endelig har man med "Lullaby" (gæstespil på Edison) forsøgsvis bevæget sig over i bal-letten.

Mange opsætninger såvel på store scene som på Edison indeholder nyskabende elementer. Det gælder f.eks. "Dark", "Faust", "Klokkeren fra Notre Dame", m.fl. på store scene og f.eks. "Kvinder", "Paradis", "Orlando" m.fl. på Edison.

Endelig har Betty Nansen Teatret udfordret sit publikum med vanskeligt tilgængelige stykker som "Tupilak" og "Clockwork Orange". Trods deres vanskelige tilgængelighed var det i øvrigt forestillinger med betydelig publikum.

Edison og Lille Betty er blevet anvendt til det smallere teater, f.eks. "Orlando" og "Den enfoldige morder". Med succesen "Orlandos" flytning fra Edison til Betty Nansen Teatrets hovedscene har teatret vist, at det også er muligt at spille en smal forestilling, der blev en sådan publikums- og anmeldersuccesen, at den efterfølgende blev flyttet til det store teater. Smalt teater kan være bredt teater.

Tabel 5.3: Betty Nansen Teatrets inkl. Edisons udbud

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	14	257.304	67%	11	211.536	67%
Monolog	9	23.907	44%	-	-	-
Musical	1	41.082	98%	2	39.765	54%
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	4	44.454	57%	2	56.112	88%
Revy/kabaret	1	1.500	56%	-	-	-
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	1	2.550	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	-	-	-
Uoplyst	3	-	-	-	-	-

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	4	75.819	73%	2	44.589	95%
Nyklassiker	3	81.663	81%	4	75.264	35%
Moderne	4	51.087	48%	8	169.023	79%
Nutidig	19	162.228	52%	1	18.537	54%
Uoplyst	3	-	-	-	-	-

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	8	62.871	31%	3	71.142	69%
Skandinavien, øvrige	4	51.353	66%	2	45.090	62%
Angelsaksisk	13	154.693	72%	9	171.141	65%
Europa, øvrige	5	101.880	55%	1	20.040	100%
Andre	-	-	-	-	-	-
Uoplyst	3	-	-	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejte gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

Det bemærkes, at Betty Nansen Teatrets produktion inkl. Edison er relativ stor, nemlig 33 produktioner.

Sammenlignet med DSL-periode er der kommet flere monologer, hvilket bl.a. er en konsekvens af den øgede inddragelse af sidescenen, Edison.

På baggrund af gennemgangen konkluderes, at profilen er overholdt.

5.1.4. Dr. Dante's Aveny

Dr. Dante's Aveny henvender sig overvejende til det ungdommelige publikum. Det smitter af på indtægtssiden, idet den opnåelige egenindtægt fra denne publikumsgruppe er mindre end fra andre publikumsgrupper. Det viser sig også i den økonomiske analyse af teatrene.

Dr. Dante's Aveny vil i følge sin profilbeskrivelse "...udforske nye veje, nye arbejdsmetoder og nye sceniske udtryk for at lave et moderne, nutidigt teater, der stedse afsøger grænserne for, hvad teater hidtil har været".

Dette søges opnået ved at "...lægge vægt på originalt (dvs. til lejligheden produceret) dansk dramatik og musikteater, men samtidig med muligheden for iscenesættelser af eksisterende dramatik, hvis dette befordrer det ovenfor beskrevne arbejde".

Dr. Dante's Aveny spiller et repertoire domineret af nutidige, danske forestillinger produceret med henblik på den pågældende opførelse.

Teatret har forsøgt sig med forskellige udtryksmidler. I "Dr. Dante's elektroniske komedie" inddrages således den moderne teknologi, mens "I en kælder..." er en opvisning i mere traditionel 'splatter'. Forestillingen "Åbne hænder" er et eksempel på et forsøg på at bryde reglerne for, hvordan en scenefortælling skal se ud.

Ved produktionen af forestillingerne "Dr. Dante's elektroniske komedie", "Mand-Powerplay" og "Chief Butterknife" er det traditionelle produktionsforløb ændret, så man i denne rapports forstand kan tale om eksperimenter. Bl.a. på den måde har teatret indfriet målsætningen om at ville udvikle grænserne for det nutidige teater.

Dr. Dante's Aveny har endvidere med forestillinger som f.eks. "I en kælder...", "Teaterkoncerten Gasolin" og "Den dag lykken..." skabt forestillinger som indeholder nyskabende elementer.

Tabel 5.4: Dr. Dante's Avenys og Aveny Teatrets udbud

Genre	DST ("Dr. Dante")			DSL ("Aveny")		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	8	128.564	41%	10	177.012	62%
Monolog	1	600	80%	-	-	-
Musical	-	-	-	-	-	-
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	2	50.568	86%	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	3	62.384	41%	2	37.224	68%
Revy/kabaret	-	-	-	1	2.000	100%
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	-	-	-

Periode	DST ("Dr. Dante")			DSL ("Aveny")		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	1	18.612	21%	2	42.768	62%
Nyklassiker	-	-	-	1	19.008	92%
Moderne	1	600	80%	8	138.996	62%
Nutidig	12	222.904	50%	2	15.464	71%

Oprindelse	DST ("Dr. Dante")			DSL ("Aveny")		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	11	209.968	51%	4	60.212	80%
Skandinavien, øvrige	-	-	-	2	30.492	66%
Angelsaksisk	2	13.536	61%	3	59.400	63%
Europa, øvrige	-	-	-	2	30.492	52%
Andre	1	18.612	21%	2	35.640	53%

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejte gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

Som det fremgår af tabel 5.4, er den omtalte afsøgen af teatrets grænser ledsaget af relativt store udsving på belægningsiden. Dr. Dante har haft publikumssucceser som "Teaterkoncerten Gasolin", "American Psycho" og "I en kælder...", men også

fiaskoer som "Mågen" og "Halløj på Indlandsisen" (som derimod anmeldermæssigt var en succes). Dr. Dante's Aveny svinger publikumsmæssigt mere mellem yderpunkter end de fleste andre teatre, dog med en betydelig forbedring i løbet af DST-perioden.

På Dr. Dante's Aveny ser vi i udpræget grad den tidligere omtalt tendens til, at samme person udfylder rollerne som såvel dramatiker som instruktør.

Også Dr. Dante har levet op til sin profil.

Afslutningsvis kan det noteres at repertoiret på Aveny Teatret i DSL-periode var karakteriseret ved det vanskeligere tilgængelige taleteater og bredere fordelt på oprindelse og alder, end Dr. Dante's Aveny.

5.1.5. Folketeatret med Hippodromen

Opmærksomheden henledes på, at Folketeatret var under ombygning i størstedelen af den betragtede DSL-periode. I den periode fungerede teatret som turnerende teater udenfor DSL-ordning, bl.a. med musicalen Skatteøen, der med ca. 350.000 tilskuere i alt er den mest sete musical i Danmark.

Folketeatret spiller i meget høj grad et dansk repertoire, spændende fra det klassiske til det nutidige. Det fremgår af oversigterne i vedstående tabel 5.5. Særligt på Hippodromen er der en relativ høj forekomst af ny dansk dramatik i forstanden taleteater. En stor del af disse stykker er skrevet netop med henblik på at blive opført på denne scene og skrevet til bestemte skuespillere.

Dette er i overensstemmelse med profilbeskrivelsens ord om, at "vi fokuserer i høj grad på Danmark før, nu og i fremtiden".

Profilbeskrivelsen udtrykker endvidere en intention om, at "... spille et repertoire..., som tager stilling til den tid, vi lever i, samtidigt med at vi spiller nogle - i bredeste forstand -folkelige familieforestillinger." Sammenlignes med forestillingernes tilgængelighed, er der antageligt belæg for at betragte det som opfyldt, at Folketeatret "søger at tage stilling", men konsulentfirmaet er ude af stand til at vurdere graden heraf.

Tabel 5.5: Folketeatrets og Hippodromens udbud

Genre	DST			DSL***		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	19	289.456	67%	6	50.772	32%
Monolog	3	16.191	74%	-	-	-
Musical	3	97.566	82%	1	24.240	83%
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	1	15.756	44%	1	24.320	70%
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	2	30.664	63%	-	-	-
Revy/kabaret	1	9.204	85%	-	-	-
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	1	-	-	-	-	-
Familieforestilling	2	40.667	72%	-	-	-

Periode	DST			DSL***		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	6	110.007	80%	1	24.320	70%
Nyklassiker	5	74.663	64%	2	27.900	48%
Moderne	10	195.713	74%	1	4.640	16%
Nutidig	11	119.121	54%	4	42.472	41%

Oprindelse	DST			DSL***		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	20	328.934	71%	6	72.552	45%
Skandinavien, øvrige	3	48.629	54%	-	-	-
Angelsaksisk	6	89.414	67%	1	4.640	16%
Europa, øvrige	1	19.392	39%	1	22.140	56%
Andre	2	13.135	62%	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

*** Sæsonen 1991/92.

Folketeatrets forestillinger falder primært i kategorien skuespil og for store scenes vedkommende familieforestillinger med musik. Af skuespil kan nævnes "Komedie i grænselandet", "Klædt i purpur", "Gidslernes Nat", "Robert & Judith", "Øjne", "Indenfor Murerne", "Parasitterne", "Mor til David S" og "Glade dage" - altså et forskelligartet repertoire.

Folketeatret spiller med forestillinger som f.eks. "Gøngehøvdingen" og "Skatteøen" musicals, som samtidigt har karakter af at være folkelige familieforestillinger, hvor teatret også koncentrerer sig om nykomponerede og nyskrevne forestillinger. Denne genre er endvidere repræsenteret ved den årligt tilbagevendende juleforestilling "Nøddebo Præstegård" samt forestillingen "Brødrene Løvehjerte."

Hovedsigtet på store scene er folkelige forestillinger, men med forestillingerne, "Heksejagt" og "Tro, håb og kærlighed" har teatret på store scene bevæget sig ud i, hvad der er karakteriseret som nyskabende. Det samme kan siges om Hippodromens opsætning af bl.a. "Kærlighed uden Yller". Hippodromen spiller naturligvis de smallere forestillinger, inden for Folketeatrets samlede profil.

Også for Folketeatret med Hippodromen er konklusionen, at repertoiret opfylder profilbeskrivelsen.

5.1.6. Gladsaxe Teater

Ifølge Gladsaxe Teaters profilbeskrivelse vil teatret spille: "..de store folkelige totalforestillinger.. (med) vægt på det musikdramatiske.."

"Den anden "side" af repertoiret bliver de noget mindre, mere kammerspilsagtige forestillinger med hovedvægten på det klassiske, bl.a. Shakespeare og ny dansk dramatik". Under denne beskrivelse falder forestillingerne "Othello" og "Et dukkehjem" på Væksthuset.

Gladsaxe Teater er først og fremmest musicals og musikdramatisk teater i dansk originaludgave eller bearbejdning så som "Cyrano", "Tordenskjold", "Aladin" og "Hans Christian Andersen." Med sit repertoire har teatret bidraget til at udvikle et dansk musical og musikdramatiske repertoire.

Med forestillinger som "Cyrano" og "Messe for et tilfælde" har Gladsaxe Teater bidraget til at videreudvikle teaterkunsten. Ikke mindst "Cyrano" har været en publikums-succes med ca. 130.000 solgte billetter i de tre sæsoner, forestillingen har været spillet.

Tabel 5.6: Gladsaxe Teaters udbud

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	2	31.962	62%	7	191.320	70%
Monolog	-	-	-	-	-	-
Musical	7	371.600	96%	1	15.282	81%
Musikteater	1	22.971	52%	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	-	-	-	1	27.693	95%
Revy/kabaret	-	-	-	-	-	-
Stand up	-	-	-	1	13.400	38%
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	1	54.153	88%

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	2	31.962	62%	1	24.528	67%
Nyklassiker	-	-	-	-	-	-
Moderne	8	394.571	91%	7	192.631	80%
Nutidig	-	-	-	3	37.881	57%

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	8	394.571	91%	6	197.733	79%
Skandinavien, øvrige	1	4.512	55%	-	-	-
Angelsaksisk	1	27.450	68%	2	32.418	62%
Europa, øvrige	-	-	-	2	47.169	64%
Andre	-	-	-	1	24.528	67%

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejlet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

Gladsaxe Teater har ændret karakter sammenlignet med DSL-periode. Vægten er forskudt fra taleteatret mod musicalformen og det musikdramatiske teater. En konsekvens af denne udvikling er, at der er blevet relativt færre opsætninger, men de har været dyrere.

Gladsaxe Teater har så at sige etableret sin egen niche med originalproduceret dansk musikdramatisk teater i det store format. Det gælder angiveligt i en grad så

dansk musikdramatisk teater internationalt er med til at præge udviklingen (hvilket naturligvis ikke alene kan tilskrives Gladsaxe Teater)

Gladsaxe Teater er endnu et eksempel på et teater, hvor den traditionelle arbejdsdeling mellem dramatiker, instruktør, hovedkræfter og ledelse er udvisket - en udvikling, som vi har konstateret på flere af DST-fællesskabs teatre.

Gladsaxe Teater placerer sig inden for den aftalte profilbeskrivelse - som angivet med en klar hovedvægt på det musikdramatiske teater.

5.1.7. Nørrebro Teater

"Nørrebro Teater henvender sig til et publikum, for hvem teateroplevelsen skal være mulig, uden forudgående akademisk indsigt eller litterær baggrundsviden...." og profilbeskrivelsen konkluderer: "...Nyt som gammelt, dansk eller udenlandsk, med eller uden musik. - Når blot valget er truffet i solidaritet med det publikum, der har vist teatret tillid."

Nørrebro Teaters repertoire er overvejende lettere tilgængeligt med vægt på musicals og komedier/lystspil. Disse er i vid udstrækning af udenlandsk (amerikansk/engelsk) oprindelse. Musicalgenren er repræsenteret af forestillinger som "Grease"; "John, Paul, George, Ringo & Bert", "Annie get your gun" og "Chicago". Af komediegenren har teatret spillet forestillinger som "Mageløse kællinger", "Røg i køkkenet" og "Sig noget Charlie."

Repertoiret i DST-periode svarer i store træk til repertoiret i DSL-periode. Der kan dog iagttages en yderligere satsning på musicalgenren.

Nørrebro Teater havde tidligt godt fat om musicalrepertoiret og betragtede dette som sin specielle niche inden for de folkelige genrer. Nørrebro Teater har mødt betydelig konkurrence på dette område, og har haft vanskeligheder med at finde sin position i denne konkurrence. Den store internationale musical har Østre Gasværk Teater sat sig på. Gladsaxe Teater har specialiseret sig i det danske, originalt producerede musical og musikdramatiske teater. Amager Scenen står for de lette operetter, og de øvrige scener har forøget deres udbud af udenlandske musicals, som Nørrebro Teater

Table 5.7: Nørrebro Teaters udbud

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	2	61.479	83%	4	97.757	67%
Monolog	-	-	-	-	-	-
Musical	5	197.616	88%	2	85.814	96%
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	-	-	-	1	33.048	68%
Komedie/lystspil	4	107.433	75%	5	144.909	91%
Revy/kabaret	-	-	-	-	-	-
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	-	-	-

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	-	-	-	-	-	-
Nyklassiker	1	39.168	97%	2	65.357	72%
Moderne	9	276.564	80%	8	258.290	89%
Nutidig	1	50.796	83%	2	37.881	60%

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	1	50.796	83%	-	-	-
Skandinavien, øvrige	-	-	-	1	33.048	68%
Angelsaksisk	7	230.655	85%	11	328.480	83%
Europa, øvrige	3	85.077	76%	-	-	-
Andre	-	-	-	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

historisk betragtede som sit forretningsområde. Endelig udgør Det Ny Teater en repertoire-mæssig konkurrent. Publikum har fået meget at vælge imellem på musicalsiden m.v. og fravælger måske netop den mellemstore musical.

Med sit repertoire lever Nørrebro Teater op til den aftalte profil, men som det fremgår af bemærkningerne ovenfor, er det konsulentfirmaets vurdering, at teatret har vanskeligt ved at finde sin repertoire-mæssige plads under de nye konkurrencevilkår.

Medvirkende årsag hertil kan være, at teatrets profilbeskrivelse er forsigtig og ikke træffer et valg. I realiteten beskriver den kun, at teatret vil tilpasse sig sit publikum og inden for den økonomiske ramme, støttemidlerne afstikker, producere det bedst mulige kvalitetsteater.

5.1.8. Østre Gasværk Teater

Østre Gasværk er musicalteatret med de store, dyre, opsætninger - "Les Misérable", "Atlantis" og "Miss Saigon". Dermed har Østre Gasværk givet publikum en valgmulighed, de ikke havde under den gamle ordning. Belægningsprocenter, den høje billetpris og teatrets økonomi dokumenterer, at publikum ønskede denne valgmulighed.

En gennemgang af anmeldelser efterlader indtrykket af, at der ved opsætningerne af disse forestillinger er lagt vægt på at udnytte teaterrummets specielle egenskaber, så det er blevet en del af den samlede oplevelse.

Også her er det konsulentfirmaets vurdering, at profilen må siges at være overholdt. Den aftalte profil er: "Med sin fremskudte scene og mulighed for 800 tilskuere placeret amfiteatralsk på de tre sider - og med ny drejescene og orkestergrav, er det (dvs. Østre Gasværk) velegnet til værker af musikdramatisk art. Musical, Opera, Ballet, ny dramatik såvel som den klassiske - det "Shakespearske" teater. Men den Beckett'ske monolog kan også opføres her. Kvinden alene i sandet, f.eks. vil kunne blive magisk i dette rum."

Beskrivelsen kan efterlade et umiddelbart indtryk af, at der gives løfte om at spille et bredere sammensat repertoire end internationale succesmusicals alene. Men den kan ligeså vel læses som en uddybning af at ville spille et repertoire, der passer til rummet. Det sidstnævnte er opfyldt. Det første er derimod ikke. Men samtidig bemærkes, at profilbeskrivelsen ikke giver nogen afgrænsning af, hvad teatret vil spille og dermed overhovedet ikke kan anvendes som eventuelt grundlag for kontrol.

Tabel 5.8: Østre Gasværk Teaters udbud

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	-	-	-	-	-	-
Monolog	-	-	-	-	-	-
Musical	4	321.552	97%	1	30.744	57%
Musikteater	-	-	-	-	-	-
Teaterkoncert	-	-	-	-	-	-
Vaudeville	-	-	-	-	-	-
Operette	-	-	-	-	-	-
Komedie/lystspil	-	-	-	-	-	-
Revy/kabaret	-	-	-	-	-	-
Stand up	-	-	-	-	-	-
Ballet	-	-	-	-	-	-
Ny dans	-	-	-	-	-	-
Familieforestilling	-	-	-	-	-	-

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	-	-	-	-	-	-
Nyklassiker	-	-	-	1	30.744	57%
Moderne	4	321.552	97%	-	-	-
Nutidig	-	-	-	-	-	-

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	2	140.476	101%	-	-	-
Skandinavien, øvrige	-	-	-	-	-	-
Angelsaksisk	-	-	-	1	30.744	57%
Europa, øvrige	2	181.076	93%	-	-	-
Andre	-	-	-	-	-	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejte gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

5.1.9. Rialto Teatret

Rialto Teatret har formelt status som åben scene. Hensigten ved ordningens etablering var at stille teatret til rådighed som spillested for bl.a. de små teatres turneforestillinger.

Juridisk og økonomisk er Rialto Teatret en integreret del af DST-fællesskab. I udgangspunktet forudsattes DST-fællesskab at betale husleje og teknisk/administrativt personale, mens teatret i øvrigt forventedes at skaffe sine indtægter ved udlejning af teatret i det omfang teatergrupper kunne betale herfor. Konceptet var, at DST-fællesskab skulle varetage en "viceværtfunktion", mens det kunstneriske initiativ lå uden for teatret. Af de nedenfor beskrevne grunde er DST-fællesskabs engagement dog efterfølgende blevet udvidet i forhold hertil.

Det første års erfaringer tilsagde, at det ikke var muligt at drive teatret som beskrevet. Et teater er - som andre virksomheder - afhængig af, at det i publikums øjne har et image - en kunstnerisk profil - så publikum på forhånd kan have en forventning til, hvilke teateroplevelser det får i det pågældende teater. Som åben scene for små teatergruppers turnevirksomhed blev Rialto Teatret profilløst i publikums bevidsthed.

I lyset af disse erfaringer er der på Rialto Teatret skabt en særlig produktionsform, der kan beskrives som en blanding mellem et producerende teater og et redigeret spillested.

Teaterproduktionen består således af:

- egne produktioner - idet styrelsen har godkendt, at der laves én egenproduktion pr. sæson med tilhørende omkostningsbevilling under en underskudsækningsordning,
- produktioner, som i juridisk og økonomisk forstand ikke produceres af teatret selv, men hvor teatret og dets ledelse i større eller mindre grad medvirker i produktionens planlægning og eventuelt at sikre det finansielle grundlag for dens gennemførelse,
- produktioner, hvor det ikke er teatret som sådan, der står med det økonomisk ansvar, men derimod teatrets ledelse, der personligt deltager og bærer en økonomisk risiko,
- gæstespil efter opfordring fra eller udvælgelse af teatrets ledelse

Tabel 5.9: Rialto Teatrets udbud

Genre	DST		DSL	
	Produktioner	Solgte billetter	Produktioner	Solgte billetter
Skuespil	12	31.526	7	42.299
Monolog	4	1.515	1	9.128
Musical	1	737	1	8.398
Musikteater	1	4.075	-	-
Opera	1	621	-	-
Komedie/lystspil	1	8.480	-	-
Revy/kabaret	1	44	-	-
I alt	21	46.998	9	59.755

Periode	DST		DSL	
	Produktioner	Solgte billetter	Produktioner	Solgte billetter
Uoplyst	1	1.662	-	-
Klassikere	1	3.072	2	13.554
Nyklassikere	-	-	1	5.961
Moderne	6	10.573	4	29.733
Nutidig	13	31.691	2	10.507
I alt	21	46.998	9	59.755

Oprindelse	DST		DSL	
	Produktioner	Solgte billetter	Produktioner	Solgte billetter
Danmark	13	26.823	2	7.943
Skandinavien, øvrige	3	14.365	-	-
Angelsaksisk	-	-	5	38.672
Europa, øvrige	4	5.064	2	13.140
Andre	2	746	-	-
I alt	21	46.998	9	59.755

Gennem teaterchefens medvirken ved forestillingers planlægning og den redigerende funktion, han i øvrigt udøver, tilstræbes en sammenhængende, kunstnerisk holdning i teatrets repertoire.

Rialto Teatrets faktiske status er således en mellemtung mellem på den ene side Det Ny Teaters - som består i, at teatret kun modtager et huslejetilskud, men i øvrigt fungerer helt selvstændigt og ikke er bundet af en profilbeskrivelse, spilleforpligtelse m.v. - og på den anden side Østre Gasværk Teaters status - som producerende te-

ater hvis driftsstøtte er udmålt på basis af, at det i DST-fællesskabs sammenhæng kun er forpligtet at spille én produktion pr. sæson.

Grundet teatrets formelle status som åben scene har det ikke en aftalt profilbeskrivelse. På grundlag af samtaler med teatrets ledelse mener konsulentfirmaet at kunne beskrive det som teatrets ambition, at det skal være et *ikke-illusionsteater*. Dermed menes, at Rialto Teatret - med basis i et humanistisk menneskesyn - ønsker at spille forestillinger, hvor der opstår et samspil og en kommunikation mellem scene og publikum, som giver publikum en oplevelse, mulighed for indlevelse og medleven. Forestillingerne kan være morsomme eller uhyggelige, blot de er nærværende. Tekstgrundlaget, skuespillere m.v. skal være professionelle, men ikke nødvendigvis velkendte.

I vedstående tabel 5.9 er Rialto Teatret beskrevet ved de teaterforestillinger, som omfattes af teatrets faktiske funktionsmåde som en kombination af et producerende teater og redigeret spillested. Derimod indgår ikke egentlige gæstespil, hvor teatret kun har fungeret som spillested for produktioner, hvor det kunstneriske initiativ i fuldt omfang ligger uden for teatret - dvs. teaterforestillinger hvor Rialto Teatret blot har virket som en uredigeret åben scene. Afgrænsningen af, hvilke forestillinger der er medtaget, og hvilke der holdes udenfor, er foretaget i samråd med teatrets ledelse.

Opmærksomheden henledes på, at Rialto Teatret i tabel 5.9 ikke er beskrevet ved udbuddet som de andre teatre, men ved antallet af solgte billetter. Dette skyldes manglende grunddata.

Det kan diskuteres, i hvilket omfang DST-støtteordning kan krediteres disse forestillinger - bortset fra de egentlige egenproduktioner, hvor teatret har haft både det kunstneriske og økonomiske ansvar for produktionen.

Derfor har vi valgt at medtage teatret i profilgennemgangen for de enkelte teatre, men i det efterfølgende afsnit 5.2's gennemgang af repertoire for DST-fællesskab som helhed tælles Rialto Teatrets forestillinger ikke med i talopgørelserne. Derimod har vi taget hensyn til teatrets bidrag til det samlede udbud som det storkøbenhavnske publikum har til rådighed i den kvalitative og vurderende sammenfatning af, i hvilket omfang DST-fællesskab har tilgodeset sin formålsbestemmelse.

Teatrets profil afspejler overordnet set i væsentlige henseender en videreførelse af de intentioner teatret blev drevet efter i DSL-periode.

Repertoiret består overvejende af skuespil og monologer med et smalt publikumpotentiale. Eksempler herpå er: "Hun er her ikke", "Tribadernes nat", "En kvinde spejler sig", "Cockpit", "Skyld i kærlighed", "Ungt blod" og "Vilhelms værelse". Den mere muntre del er repræsenteret ved "Halleluja - en messe"; opera ved forestillingen "Livstegn" og musicalgenren er repræsenteret af "Turando", som er en af de forestillinger, der er beskrevet som at indeholde nyskabende elementer.

Udsvingene i belægningsprocenter er for Rialto Teatret betydelige sammenlignet med de fleste af de andre teatre. Repertoiret er risikofyldt.

Udover teaterforestillinger har teatret forskellige aktiviteter så som koncerter, kabareter m.v. Disse supplerer teatervirksomheden og omfatter delvis aktiviteter, der i DST-støtteordnings forstand har karakter af særlige initiativer - hvilket i det tilknyttede bilag er anvendt som generel betegnelse for denne type ikke-teateraktiviteter.

Ligesom de andre mindre scene under eller i tilknytning til DST-støtteordning bidrager Rialto Teatret til at give publikum teateroplevelser uden for mainstream-repertoiret og Rialto Teatret fremstår i konsulentfirmaets øjne som et velredigeret spillested.

Givet at den oprindelige hensigt - at gøre Rialto Teatret til en åben scene for små teatre - har vist sig ikke at kunne fungere, bør teatrets status tages op til ny overvejelse. Det er uhensigtsmæssigt, at den formelle status ikke er i overensstemmelse med virkeligheden. Dets juridiske og økonomiske særstatus som det eneste teater, der er omfattet af et bevillingssystem med tilhørende underskudsdekning er umiddelbar uhensigtsmæssig set fra et samlet styringssynspunkt. Om dette samtidigt skal ledsages af en forøgelse af driftsstøtten til teatret, kan konsulentfirmaet ikke hermed at tage stilling til.

5.1.10. Det Ny Teater

Det Ny Teater modtager et huslejetilskud fra DST-fællesskab, men fungerer i øvrigt helt uafhængigt. Styrelsen har ikke indflydelse på valg af teaterchef og der er ikke aftalt en profilbeskrivelse eller spilleforpligtelse. Teatret betragtes i almindelighed ikke som at høre under DST-fællesskab.

Vi finder dog, at teatret skal tages i betragtning ved tilrettelæggelsen af den fremtidige teaterstøtteordning i det storkøbenhavnske område. Alene teatrets kapacitet betinger dette. Derfor har vi valgt at medtage det i beskrivelsen i dette afsnit. Derimod har vi ikke taget det med i det efterfølgende afsnit 5.2 beskrivelse af DST-fællesskabs repertoire som helhed hverken i talopstillingerne eller i den kvalitative sammenfatning.

Under DSL ordningen var Det Ny Teater fulgyldig medlem af den daværende støtteordning. Derfor medtages det ved opgørelsen af repertoireudbuddet i DSL perioden, som repertoire udbuddet i DST periode sammenlignes med.

I forbindelse med beslutningen om etableringen af DST-fællesskab blev det besluttet at indstille støtten til Det Ny Teater og lægge det i "mølpose", mens der blev planlagt og gennemført en ombygning af teatret. I forbindelse hermed kunne DST-fællesskab betale husleje. På initiativ af fonden, der ejer bygningen, blev der planlagt og gennemført en større ombygning af teatret. I forbindelse med tilrettelæggelsen af finansieringen heraf blev aftalen om DST-fællesskabs medvirken til at betale husleje under driftsperioden indgået.

I den første sæson efter ombygningen - 1994/95 - spillede teatretooperetten "Flagermusen" og musicalen "Jesus Christ Superstar" på store scene. I den efterfølgende sæson 1995/96 overførtes "Flagermusen", og som ny produktion spillede teatret musicalen "La Cage aux folles". I indeværende sæson består repertoiret af komedien "Høfeber" og operetten "Den glade Enke".

Udover store scene driver Det Ny Teater sidescenen Sceneriet, med et forskelligartet repertoire bestående af skuespil, monologer og komedier.

Det Ny Teaters repertoire er koncentreret om store, dyre opsætninger med hovedvægten på velkendte opretter og musicals i modsætning til Østre Gasværk Teater, som i højere grad i sit repertoirevalg er rettet mod internationale succesmusicals.

Den økonomiske tilrettelæggelse af teaterets drift adskiller sig væsentligt fra de øvrige teatre, idet hver forestilling udgør en selvstændig økonomisk enhed.

Udover store scene driver teatret Sceneriet, som har sin egen selvstændige repertoiprofil.

5.1.11. Spilleforpligtelse og produktion

Aftalerne fastsætter, at teatrene mindst 145 dage pr. sæson skal spille offentlige forestillinger. Ved opgørelsen heraf tæller generalprøver og forpremierer ikke med. Med baggrund i at Østre Gasværk Teater kun modtager tilskud til én produktion pr. sæson, er dette teaters spilleforpligtelse dog kun 50 forestillinger. Såfremt antallet af forestillinger er lavere end 120 forestillinger - for Østre Gasværk Teater dog 40 forestillinger - foreligger der i henhold til aftalen en væsentlig misligholdelse med deraf følgende muligheder for styrelsen at ophæve aftalen m.v.

Folketeatrets Hippodromscene er fuldt ud med i DST-støtteordning og skal dermed også selvstændigt opfylde spilleforpligtelsen. Dette gælder derimod ikke for Betty Nansens Teatrets Edison scene, da den ikke er en direkte del af ordningen og er dermed ikke som sådan underkastet en spilleforpligtelse. Forestillinger, som opføres her, kan dog efter forudgående aftale med styrelsen medtages i vurderingen af spilleforpligtelsens opfyldelse. De øvrige sidescener indgår ikke i ordningen overhovedet.

Table 5.10: Produktionen på DST-teatrene

	1995/96			1994/95			1993/94			1992/93		
	Opsætninger	Produktioner	Opførelser m/forprem.	Opsætninger	Produktioner	Opførelser m/forprem.	Opsætninger	Produktioner	Opførelser m/forprem.	Opsætninger	Produktioner	Opførelser m/forprem.
ABC-teatret	-	-	-	2	2	66	3	3	90	2	2	134
- Gæstespil	-	-	-	-	1	Uoplyst	-	-	-	-	-	-
- Andet	-	-	-	-	-	-	-	4	103	-	-	-
Dr. Dantes Aveny	2	3	156	3	3	141	4	4	182	3	3	153
Amager Scenen	2	2	178	2	2	177	3	3	181	2	2	162
Betty Nansen Teatret	3	3	156	4	5	155	3	3	168	3	3	174
- Gæstespil	-	3	10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Lille Betty	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	36
- Gæstespil	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	24
Edison	2	2	49	2	3	97	4	4	111	1	1	18
- Gæstespil	-	2	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Folketeatret	3	4	161	3	4	158	3	4	160	4	4	176
Hippodromen	4	4	146	3	4	140	3	3	109	4	4	162
- Gæstespil	-	-	-	-	-	-	-	1	18	-	-	-
Gladsaxe Teater	1	2	166	2	3	184	1	2	208	2	2	155
Væksthuset	-	-	-	-	-	-	1	1	32	-	-	-
Nørrebros Teater	2	2	143	2	3	146	2	3	159	2	3	147
Østre Gasværk Teater	0	1	59	1	1	114	-	1	61	1	1	162
Rialto Åben												
- Teater	-	5	119	-	5	113	-	6	98	-	5	134
- Gæstespil	-	1	1	-	1	5	-	3	23	-	1	5
- Særlige initiativer	-	2	3	-	5	9	-	5	8	-	2	2
Egne opsætninger/produktioner i alt (excl. Rialto)	21	25	1214	24	30	1378	27	31	1461	26	27	1479
Gæstespil/andet i alt (excl. Rialto)	-	5	29	-	1	Uoplyst	-	5	121	-	2	24
Total (excl. Rialto)	21	30	1243	24	31	1378	27	36	1582	26	29	1503

Tabel 5.10 belyser produktionen på DST-teatrene i form af antal opsætninger, produktioner og forestillinger, her opgjort inkl. forpremierer. Opgørelsen er altså ikke helt samstemmende med hvorledes spilleforpligtelsen opgøres.

Af tabellen fremgår det, at det samlede antal produktioner og forestillinger har været svagt faldende i DST-periode, men med et niveau på ca. 25-30 produktioner og fra knapt 1500 forestillinger til godt 1200 excl. Rialto forestillinger pr. sæson. Udviklingen påvirkes dog af ABCteatrets ophør. Bortset herfra er der på det enkelte teater ikke markante udviklinger. Det er en anelse større end i den foregående periode (1988/89 - 1991/92), mens det er noget lavere end niveauet midt i firserne (35-40 produktioner og ca. 1700 forestillinger pr. sæson). Sidstnævnte forhold er ikke vist i tabellen.

Antal opførelse er svingende med svagt faldende tendens, men bemærk at antal opførelser i Østre Gasværk Teater svinger meget fra sæson til sæson p.g.a. teatrets specielle produktionsmønster. Gladsaxe Teater har et fald i opførelser fra højdepunktet i 1993/94 med 240 forestillinger til 166 i 1995/96.

Spilleforpligtelsen er ikke i alle tilfælde opfyldt, men - med undtagelse af Hippodromen i sæsonen 1993/94 og ABCteatret i 1993/94 og konkursåret 1994/95, er der ikke tale om væsentlige misligholdelser.

Fordi ordningens formål bl.a. er at tilfredsstille teaterbehovet dvs. skabe udbud af teaterforestillinger, er det nærliggende at fastlægge en spilleforpligtelse. Men i betragtning af at teatrene selv har det fulde økonomiske ansvar, og da meromkostningerne ved en yderligere spilledag sandsynligvis er beskedne i forhold til billetindtægterne, forekommer kravet om et bestemt antal spilledage overflødigt sådan som DST-støtteordningen i øvrigt er udformet. Teatrenes ledelser er allerede af økonomiske grunde motiveret til at spille så mange dage, som en produktion kan bære. Endvidere fordrer deltagelse i abonnementsordningen en kontinuert og planlagt produktion.

Opgives spilleforpligtelsen som et konkret formuleret krav, skal der ske en formulermæssig stramning af beskrivelsen af, hvornår et teater er i en misligholdelsessituation. Manglende overholdelse af spilleforpligtelsen vil nemlig i praksis ofte være en konkret konstaterbar ledsageeffekt af en alvorlig økonomisk udvikling på et teater, som styrelsen skal kunne gribe ind overfor.

5.1.12. Sammenfatning

Teatrene har efter konsulentfirmaets vurdering overholdt de aftalte profilbeskrivelser.

Sammenlignet med DSL-periode har det storkøbenhavnske teatermiljø fået tilføjet en ny og anderledes profil med Dr. Dante's Aveny og delvis fået lagt et andet indhold i Betty Nansen Teatret.

Amager Scenens, Nørrebro Teaters og Folketeatrets repertoire må i *hovedtræk* vurderes at være en fortsættelse af repertoiret under DSL-ordningen. De er dog alle i et vist omfang påvirket af musikaliseringen af teatret.

For Folketeatrets vedkommende er der sket en yderligere koncentration om det danske og nyskrevne repertoire sammenlignet med perioden forud for teatret midlertidigt lukkede for ombygning.

Amager Scenen spiller et bredt, folkeligt repertoire med hovedvægt på operetter, musicals.

Nørrebro Teaters repertoire er overvejende musicals og komedie/lystspil, som i vid udstrækning er af udenlandsk oprindelse.

ABCteatrets profil har i den samlede betragtede periode været så foranderlig, at det efter konsulentfirmaets opfattelse i sig selv kan have været medvirkende årsag til teatrets fallit.

Gladsaxe Teater har opdyrket sin egen niche med de store danskproducerede musical og har gennem bl.a. Folkekoret skaffet sig en mere markant position i lokalområdets bevidsthed. Sammenlignet med DSL-periode har det forladt det skuespilorienterede totalteater til fordel for det totale, danske musikdramatisk teater i originaludgave.

Østre Gasværk Teatret spiller de store, internationale supermusicals.

Rialto Teatret har tvunget af dets specielle støttevilkår udviklet en særegen produktionsstruktur, men har alligevel med mange smallere produktioner etableret en markant kvalitetspræget profil som nyskabende teater.

5.1.13. Profilbeskrivelser som styringsredskab

Mange aktører betragter profilbeskrivelsernes formål at være, at de skal sikre DST-støtteordning som helhed lever op til alsidighedskravet samtidigt med, at det enkelte teater fokuserer på et bestemt snævrere repertoire. Alsidighedskravet forventes så at sige opfyldt som summen af en række ensidigheder.

Men at profilerne er overholdt, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at styrelsen og DST-fællesskab som helhed har fået leveret det forventede repertoire.

En gennemlæsning af de aftalte profiler, der er vedlagt rapporten som bilag 2, vil overbevise om, at de i mindre grad beskriver et konkret, afgrænset og kontrollerbart repertoire, publikum og produktionsmetode, som teatret sigter på at realisere, men i højere grad udtrykker en abstrakt vision eller billede på den position teatret skal have i det storkøbenhavnske teatermiljø.

Profilbeskrivelserne er upræcise og uden angivelse af relative vægte og konkrete mål. De er i vid udstrækning så bredt formulerede, at de kan rumme, hvad teatret afhængigt af udviklingen kunne tænke sig at ville spille. Derfor er det ikke overraskende, at konsulentfirmaet når frem til, at de alle er overholdt.

Nogle profiler beskriver endvidere helt andre aspekter end ovenstående dimensioner, og deres indhold og form er meget forskelligartede. Det er overensstemmende med, at de er skrevet af ansøgerne til tildeling af støtte - og at styrelsen ikke på forhånd havde udarbejdet et udspil om de ønskede profiler. De har næppe været genstand for en sammenstilling, bearbejdelse eller aktiv samarbejdning fra styrelsens side med henblik på at sikre, at de tilsammen opfyldte styrelsens ønsker til, hvorledes alsidighedskravet skulle imødekommes. Profilbeskrivelserne er spejlbilleder af de udvalgte ansøgers intentioner fremfor styrelsens forsøg på - adskilt fra valget af ansøgere/teaterchefer - at styre gennem profilbeskrivelserne.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at det realistisk set ikke kan være anderledes - i hvert fald ikke med DST-støtteordnings nuværende overordnede tilrettelæggelse og styrelse. Det ville forudsætte, at styrelsen selv forudgående formulerede og præciserede de ønskede profiler for teatrene, og at profilbeskrivelserne indgik i den efterfølgende ansættelsesproces således at styrelsens udspil til profilbeskrivelsen var indholdt i opslaget og at dette blev stillet overfor ansøgerens forslag til profilbeskrivelserne, hvorefter der som led i ansættelsessamtaler og -aftaler blev indgået aftale om

den endelige profilbeskrivelse indeholdende de profilmæssige konsekvenser af det drøftede.

Det skal fremhæves, at konsulentfirmaet alligevel betragter en vision af den beskrevne karakter - dog opstrammede - som et velanbragt middel til at beskrive den ønskede udviklingsretning og som sådan en "ledestjerne" for det daglige arbejde. Den kan og skal ikke gives en konkretisering, så dens opfyldelse bliver umiddelbart målelig. Derved ville den miste sin evne til at skabe engagement og commitment. I det lys kan profilbeskrivelsernes indhold også bredes ud så de i højere grad får karakter af en langsigtet strategisk målsætning. Denne kan også indeholde andre aspekter end de rent repertoiremæssige.

Dermed bliver profilbeskrivelserne i højere grad et grundlag for dialog mellem styrelse og teaterledelser end et direkte kontrollerbart styringmål.

5.2. Repertoiret som helhed

Umiddelbart kunne det antages, at ordningens effekt på det samlede repertoire kan bedømmes på basis af de aftalte profiler, i det omfang disse er overholdt. Som anført er profilbeskrivelserne imidlertid så vage og rummelige - og dermed også indbyrdes overlappende - at en generel overholdelse af disse *kan* dække over et forholdsvist ensidigt samlet repertoire.

Det er i stedet mere relevant at foretage en samlet vurdering af repertoiret med udgangspunkt i formålparagraffens beskrivelse af hensigten med DST-Støtteordning, som er:

"Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab har til formål at støtte driften af et antal teatre i hovedstadsområdet, der skal bidrage til at dække teaterbehovet ved at opføre et alsidigt og kvalitetspræget repertoire bestående af såvel ældre som nyere dramatiske værker med særlig hensyntagen til værker af danske dramatikere.

Teatrene skal som led i deres virksomhed medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer."

Formålsparagraffen er ganske vist også kortfattet og bredt formuleret, men udstikker ikke desto mindre nogle retningslinier for en vurdering. I det følgende vurderes det samlede repertoire i DST-perioden i forhold til disse retningslinier eller nøglevariable.

I afsnittet belyses bl.a. følgende aspekter vedrørende repertoireet som helhed:

- Produktioner, forestillinger og udbud fordelt på genrer. Dette belyses bl.a. for at undersøge, om der er en påviselig tendens til, at teatrene søger mod det samme repertoire.
- Udvikling i antal produktioner og forestillinger af dansk oprindelse.
- Udvikling i antal produktioner og forestillinger fordelt på klassikere, nyklassikere, moderne og nutidige.
- I hvilket omfang forestillinger med nyskabende indhold, form el.lign. forekommer. Dette har til formål at give et grundlag for læserens eget skøn over, om DST-støtteordning i tilstrækkelig grad bidrager til udvikling af teaterkunsten.
- Forestillingers tilgængelighed, som belyses med henblik på at synliggøre repertoirets blanding af smalle og brede forestillinger med henblik på at sætte læseren i stand til at forme sig en opfattelse af om repertoiret - som nogle har hævdet - er en midtsøgende leflen for det brede publikum.
- Hvorvidt der kan påvises forskel i indtjening m.v. afhængig af forestillingstype. Det sigter på at undersøge, om nogle forestillingstyper er mere risikofyldte end andre.
- Sammenhæng mellem udbud og billet salg.

Analysen af den samlede profil omfatter i DST-periode ikke Det Ny Teater, som i denne analyse ikke er betragtet som at høre til DST-fællesskab. Herved er analysen i overensstemmelse med den betragtning, som de fleste aktører anlægger. Det Ny Teater er dog beskrevet i det foregående afsnit.

Vi har også valgt at holde Rialto Teatrets repertoire udenfor de talmæssige totalopgørelser i DST-periode. Rialto Teatret har en særlig produktionstruktur med egenproduktioner, produktioner som formelt er gæstespil, men som Rialtos ledelse i væsentlig grad har medvirket til at sætte op samt rene gæstespil. Disse særegne forhold begrunder, at vi ikke har taget Rialto Teatret med i talopgørelserne. Men det er taget med i den sammenfattende kvantitative vurdering, fordi teatret er en del af DST-fællesskab.

5.2.1. "Musical-bølgen"

Den mest åbenbare forskel på repertoiret nu og under DSL-ordning er, at der spilles mere musical, og at musicals tiltrækker et meget betydeligt publikum.

Tabel 5.11 DST- & DSL-teatrenes udbud fordelt på genrer

Genre	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Skuespil	44	768.000	66%	53	937.000	59%
Monolog	11	39.000	64%	1	10.000	94%
Musical	24	1.263.000	92%	10	300.000	77%
Musikteater	1	23.000	52%	1	57.000	60%
Teaterkoncert	2	51.000	86%	-	-	-
Vaudeville	2	49.000	48%	2	89.000	79%
Operette	2	117.000	83%	3	142.000	89%
Opera	-	-	-	1	4.000	84%
Komedie/lystspil	19	444.000	58%	25	935.000	75%
Revy/kabaret	6	81.000	51%	4	121.000	82%
Stand up	1	19.000	86%	1	13.000	38%
Familieforestilling	3	51.000	66%	4	77.000	71%
Uoplyst	-	-	-	-	-	-
Total	115	2.904.000	68%	105	2.688.000	68%

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder. 1994/95 er inkl. ABCteatrets (2 produktioner), men excl. deres værdibelægninger.

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent

Umiddelbart efter DST-ordning ikrafttrædelse med sæsonen 1992/93 tog musical et spring op til 260 - 280.000 tilskuere. I sæsonen 1995/96 kom musical helt op på 400.000 tilskuere. Til sammenligning kan anføres at ordningens samlede publikumsantal har været 600- 660.000, og at der var der ca. 125.000 tilskuere til musical i de sidste år af DSL-ordning, mens der i 1988/89 slet ikke var musical på repertoiret. Der er således belæg for at betegne udviklingen som en "musical-bølge"

Tabel 5.12: Udvikling i musical

Musicals	Produktioner		Publikum		Billetindtægter		Dækningsbidrag	
	Antal	Andel af samlede antal	Antal (1000'er)	Andel af samlede publikum	Mio.kr i faste 1995-priser	Andel af samlede billetindtægter	Mio.kr i faste 1995-priser	Andel af samlede dækningsbidrag
1995/96	9	36%	396	73%	61,7	80%	4,1	111%
1994/95	5	17%	287	50%	48,4	62%	8,4	131%
1993/94	6	17%	267	42%	47,4	54%	7,7	88%
1992/93	4	15%	258	39%	58,6	58%	17,6	73%
1991/92	5	19%	129	24%	14,5	26%	0,2	6%
1990/91	3	12%	69	13%	8,6	16%	-1,7	-42%
1989/90	2	8%	53	10%	6,4	11%	-0,7	-8%

Ved siden af musicals er der et betydeligt udbud og publikum til teater med musik og musikteater, herunder til det nye begreb teaterkoncert.

Musical-bølgen fremhæves ofte som udtryk for, at pengeposemodellen i almindelighed har ført teatrene ud i en ensidig jagt på publikum og billetindtægt med deraf følgende forfladigelse af repertoiret. Dvs. at årsags/virkningsforholdet anses at være, at *fordi underskudsdækningen* i den gamle ordning er forladt, så er teatrene blevet tvunget til at spille musicals, *fordi* det sikrer dem en stor, stabil egenindtjening.

Det er efter konsulentfirmaets opfattelse ikke den korrekte fortolkning af udviklingen. DSL-ordningen blokerede for store, dyre produktioner og dermed for musicals. Det var ikke muligt at sætte musicals op, fordi omkostningsbevillingsstyringen forhindrede at sætse de store omkostninger, der er forbundet hermed. Inden for et omkostningsbevillingssystem - hvor omkostnings- og indtægtsansvaret er adskilt - kan man vanskeligt acceptere den større risiko, som er forbundet med at investere i dyre opsætninger. Det gælder uanset om gevinstchancen måtte være tilsvarende større. Endvidere forhindrede den solidariske ordning det enkelte teater i at spare op til store, dyre opsætninger, idet årets eventuelle overskud flød tilbage til fællesskabet.

Med DST-støtteordning blev beslutningerne delegeret til teatrene selv og dermed kunne teatercheferne selv beslutte at sætte musicals på plakaten, hvis de ønskede det.

DST-støtteordning har således givet publikum nogle nye tilbud, som billetsalget med overbevisende kraft har dokumenteret, at det ønskede. Musical-bølgen er ikke forårsaget af, at den manglende underskudsdækning har tvunget teatercheferne ud i bil-

lig prostitution i kampen efter publikum. Den kom, fordi ophævelsen af omkostningsbevillingssystemet har muliggjort at spille flere store musicals. Men musical-bølgen er naturligvis også en konsekvens af delegeringen af det definitive økonomiske ansvar, og at teatercheferne selv kunne fastsætte billetprisen.

Dermed ikke sagt, at man ikke berettiget kan have holdningen, at et andet repertoire er mere ønskelig. Nogle kunne f.eks. ønske et repertoire, der i højere grad koncentrerede sig om det problematiserende taleteater og udvikling af nye teaterkunstneriske udtryksformer. Kunstnere kunne f.eks. ønske sig et teater, hvor "de engang imellem fik lov til at tale fremfor at synge og danse". Kulturpolitikere kunne f.eks. ønske sig et teater, der i højere grad er opdragende, dybdeborende og pædagogisk udviklende for publikum. Politikere og eventuelt nogle borgere kan have holdningen, at det ikke er rimeligt, at det offentlige skal betale for at underholde publikum.

I følge konsulentfirmaets opfattelse er musical bølgen således ikke kommet til det københavnske teaterliv, fordi det var en overlevelseshødvendighed under den nye ordningskonditioner, men først og fremmest fordi den nye orden fjernede de blokeringer, der var for teatrenes satsning på musicals og musikteater. Om overvægten af musicals på den anden side er i overensstemmelse med, hvad væsentlige interessenter finder kan begrunde det offentliges støtte til teaterproduktion, er et helt andet spørgsmål.

5.2.2. Dansk dramatik

Af tabel 5.13 fremgår, at der i DST-fællesskabs regi udbydes meget - i øvrigt overvejende nutidigt - dansk teater. Knapt halvdelen af produktionerne og udbuddet er af dansk oprindelse. Stigningen heri - som fremgår af tabellen - er markant sammenlignet med DSL-periode. Men det skal bemærkes, at Folketeatret med sit overvejende danske repertoire var lukket i det meste af den betragtede DSL-periode. Folketeatrets ledelse har oplyst, at teatret nu, sammenlignet med perioden forud for den midlertidige lukning, spiller mere dansk dramatik. Væksten i dansk dramatik fra DSL-periode til DST-periode tilskrives således ikke blot Folketeatrets lukning, men den bliver mindre markant, når hensyn tages hertil.

Tabel 5.13: Forestillingernes oprindelse

Oprindelse	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Danmark	55	1.379.000	69%	35	851.000	69%
Skandinavien, øvrige	9	153.000	59%	5	109.000	65%
Angelsaksisk	33	747.000	74%	47	1.331.000	67%
Europa, øvrige	15	593.000	71%	14	333.000	67%
Andre	3	32.000	48%	4	63.000	66%
Uoplyst	-	-	-	-	-	-
Total	115	2.904.000	-	105	2.688.000	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejet gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent. 1994/95 er inkl. ABCteatrets (2 produktioner), men excl. deres værdibelægninger.

Endvidere kan oplyses, at en yderligere fordybelse i grundmaterialet viser, at tendensen er accelererede hen over tiden. Forestillinger med dansk oprindelse steg fra et udbud på ca. 100.000 i sæsonen 1988/89 til ca. 165.000 1990/91 umiddelbart forud for DST-ordnings ikrafttrædelse. Derefter er det forøget til 3 - 400.000 i de seneste tre år.

Forøgelsen er især sket inden for nyproducerede musicals og musikdramatisk teater, men også den traditionelle danske dramatik forstået som skuespil, er forøget. Når det alligevel opleves, at der er mindre plads til danske dramatikere, kan det måske forklares af tendensen til at dramtiker og instruktør er den samme person. Det reducerer efterspørgslen efter den traditionelle dramatikerrolle.

Ses spørgsmålet om DST-ordnings virkning på ny dansk dramatik som et spørgsmål om at skabe udfoldelsesrum og publikum til den originale, manuskriptbaserede danske dramatik - den traditionelle dramatikerrolle - som derved kan få sine stykker opført og afprøvet overfor et publikum, er succesen mere begrænset. Det sandsynliggøres af tabel 5.14, som belyser udviklingen i dansk dramatik - forstået som originalt taleteater dvs. skuespil og monologer med dansk oprindelse. Dette kan groft tages som beskrivelsen af udfoldelsesrummet for den "traditionelle" dramatikerrolle (bemærk, at kategorien komedier ikke er medtaget, uanset dramatikeren naturligvis uden at være i modstrid med den "traditionelle" rolle kan vælge for sit stykke)

Tabel 5.14: Danske Skuespil og monologer

Udbud	Produktioner	Udbud*
1995/96	6	93.878
1994/95	4	54.012
1993/94	5	82.404
1992/93	9	133.572
1991/92	7	142.412
1990/91	5	57.489
1989/90	2	39.520
1988/89	1	20.988

*Udbud = opførelser inkl. forpremiere x sæder.

5.2.3. Nyt og gammelt

Fordelingen mellem det nyere og ældre repertoire har ikke forskudt sig markant, hverken hvad angår antallet af produktioner eller udbuddet. Inden for det nyere teater er der imidlertid ske en forskydning fra det moderne til det nutidige, primært hvad angår antallet af produktioner.

2/3-del af udbuddet og næsten 3/4 af produktionerne er moderne eller nutidige.

Tabel 5.15: Forestillingernes alder

Periode	DST			DSL		
	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**	Produktioner	Udbud*	Gns. værdibelægning**
Klassiker	15	333.000	71%	11	299.000	71%
Nyklassiker	15	459.000	75%	18	526.000	64%
Moderne	40	1.435.000	78%	51	1.381.000	71%
Nutidig	45	676.000	59%	25	481.000	61%
Uoplyst	-	-	-	-	-	-
Total	115	2.904.000	-	105	2.688.000	-

* Forestillinger inkl. forpremiere x antal sæder

** Uvejte gennemsnit af produktionernes værdibelægningsprocent.. 1994/95 er inkl. ABCteatrets 2 produktioner, men excl. deres værdibelægninger.

5.2.4. Udvikling af teaterkunsten

Som der nærmere er redegjort for i metodeafsnittet 1.3.2 er forestillingerne karakteriseret med hensyn til deres indhold af nyskabende elementer. Vurderingen af om en forestilling er nyskabende i én eller flere henseender beror på et subjektivt skøn.

De efterfølgende betragtninger tjener til at give læseren et grundlag for selv at danne sig en opfattelse af, i hvilken grad repertoire har bidraget til at udvikle teaterkunsten. En sådan personlig opfattelse må nødvendigvis baseres på en aktiv, kritisk stillingta-

gen til metodens relevans og hvorvidt de karakteriseringer, der ligger bagved, skønnes at være korrekte og udtømmende. De fremgår af bilag 3.

Tabel 5.16 opgør antallet af opsætninger med nyskabende elementer og karakteren heraf ifølge konsulentfirmaets vurdering.

Ud af 100 opsætninger i DST-periode indeholder 25 nyskabende elementer. Som det fremgår, er det flere end i DSL-periode, hvor 10 opsætninger ud af 101 karakteriseredes som sådan.

Det fremgår af bilag 3 at forestillinger med nyskabende elementer primært er at finde på Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny, Gladsaxe Teater og Rialto Teatret. Men at andre scener bl.a. Hippodromen også har spillet forestillinger, der er karakteriseret som sådan.

Med den nødvendige varsomhed metoden tilsiger, når konsulentfirmaet til opfattelsen, at DST-støtteordning har medvirket til at udvikle teaterkunsten og har gjort dette i højere grad end DSL-ordning. Styrken i sidstnævnte vurdering svækkes dog af, at metoden kan give en tendens til at undervurdere nyskabende elementer i forestillinger spillet tilbage i tiden, da det kan være vanskeligere at genkalde sig disse forestillingers eventuelle nyskabende elementer.

Det nyskabende fordeler sig på adskillige delementer i forestillingerne - med opsætningen og teksten som de hyppigst forekommende.

Tabel 5.16a: Opsætninger med nyskabende elementer *)

	DST		DSL	
	Antal	Udbud	Antal	Udbud
Ingen/uoplyst	75	2.539.000	91	2.539.000
Ja	25	725.000	10	147.000
I alt	100	2.904.000	101	2.686.000

*) En forestilling som er spillet i flere sæsoner (overførte forestillinger) tæller kun med én gang ved opgørelse af antal, men udbuddet omfatter alle opførelser.

Tabel 5.16b: Nyskabende elementers karakter *)

	DST		DSL	
	Antal	Udbud	Antal	Udbud
Koncept	2	31.000	-	-
Idé	2	54.000	-	-
Opsætning	8	171.000	4	74.000
Tekst	3	54.000	2	40.000
Musik	1	140.000	-	-
Tekst/opsætning	2	21.000	1	4.000
Tekst/spillestil	1	2.000	2	25.000
Idé/opsætning	1	4.000	-	-
Scenografi	1	23.000	-	-
Spillestil	1	23.000	-	-
Andet	3	202.000	1	4.000
I alt	25	725.000	10	147.000

*) En forestilling som er spillet i flere sæsoner (overførte forestillinger) tæller kun med én gang ved opgørelse af antal, men udbuddet omfatter alle opførelser.

Om bidragene til at udvikle teaterkunsten er store eller små kan der på det foreliggende grundlag ikke siges noget om.

Skønnet over hvorvidt DST-teatre som helhed i tilstrækkelig grad medvirker til at udvikle teaterkunsten burde især støttes på en jævnførelse med sammenlignelige teatre. En sådan sammenligning har ikke været et led i konsulentundersøgelsen, hvorfor konsulentfirmaet er ude af stand til at vurdere dette.

5.2.5. Forestillingernes tilgængelighed

Med henblik på at vurdere i hvilken grad DST-teatre koncentrerer sig om det lette repertoire, er forestillingerne karakteriseret m.h.t. deres tilgængelighed på en skala fra 1 til 5 efter stigende grad af vanskelighed. Det nærmere begrebsindhold, definitioner og metodemæssige overvejelser er beskrevet i afsnit 1.3.2.

Der er foretaget tre uafhængige karakteriseringer af forestillingernes tilgængelighed. De tre oversigter i tabel 5.17 krydstabulerer disse tre karakteriseringer med hinanden. Heraf kan man danne sig et billede af hvor entydig og sikker karakteriseringer er.

Tallene angiver antallet af forestillinger, hvor den ene har givet tilgængeligheden som anført i forspalten, og den anden har karakteriseret den som anført i tabellens hoved. Hvis der havde været fuld enighed skulle tabellerne kun indeholde tal i dia-

gonalfelterne. Det fremgår, at der er nogen forskel i vurderingerne, men inden for en afvigelse på +/- 1, er vurderingerne rimelig konsistens.

Tabel 5.17a: Krydstabuleringer af karakterisering af tilgængelighed

	Karakterisering 1					
	Uoplyst	1	2	3	4	5
Karakterisering 2:						
Uoplyst	20	7	14	4	4	3
1	10	50	7	1	2	1
2	7	15	10	7	1	-
3	3	6	12	13	3	6
4	1	4	6	7	2	1
5	-	-	1	3	-	1

Excl. Rialto Teatret og sæsonen 1996/97

Tabel 5.17b

	Karakterisering 2					
Karakterisering 1:	Uoplyst	1	2	3	4	5
Uoplyst	7	15	12	3	4	-
1	-	58	15	9	-	-
2	-	11	28	7	3	1
3	-	-	11	15	8	1
4	-	-	2	3	6	1
5	-	-	1	5	2	4

Excl. Rialto Teatret og sæsonen 1996/97

Tabel 5.17c

	Karakterisering 3					
	Uoplyst	1	2	3	4	5
Karakterisering 2:						
Uoplyst	6	12	22	4	7	1
1	-	56	12	2	1	-
2	-	14	15	8	3	-
3	1	2	13	23	3	1
4	-	-	7	5	7	2
5	-	-	-	-	2	3

Excl. Rialto Teatret og sæsonen 1996/97

For at give en samlet oversigt er tilgængeligheden beregnet som et gennemsnit af de tre karakteriseringer og grupperet i intervaller. Tabel 5.18 viser antal forestillinger som falder i de forskellige intervaller og det dertil svarende udbud.

Tabel 5.18 Gennemsnitlig tilgængelighed, antal forestillinger og udbud

	DST		DSL	
	Antal	Udbud	Antal	Udbud
1.0 - 1.5	35	1.093.000	41	1.336.000
1.5 - 2.5	42	1.290.000	26	742.000
2.5 - 3.5	22	310.000	29	497.000
3.5 - 4.5	17	207.000	7	99.000
4.5 - 5.0	1	4.000	2	14.000
I alt	117	2.904.000	105	2.688.000

Excl. 1996/97.

Det ses at repertoireet har en overvægt af lettere tilgængelige forestillinger og en tydelig overvægt af lettere tilgængeligt udbud, idet 65 % af forestillingerne og 82 % af udbuddet ligger i intervallet fra 1 til 2,5.

For god ordens skyld understreges det at tilgængelighed ikke udtrykker kunstnerisk kvalitet.

5.2.6. Indtjening for forskellige genrer

I tabel 5.19 vises dækningsbidraget for forskellige genrer. Kun genrer, hvor der har været et større antal produktioner at beregne gennemsnit på, er medtaget.

Tabel 5.19: Dækningsbidrag for udvalgte genrer

1000 1995 kr.	DST		DSL	
	Antal	Gennemsnit	Antal	Gennemsnit
Skuespil	55	-30	54	-244
Musikdramatik	31	1.272	17	367
Komedie, revy m.v.	24	231	30	1.058
Familieforestilling	3	-87	1	445
I alt	113	381	102	247

Kun egne produktioner, for hvilke konsulentfirmaet er bekendt med produktionsomkostningerne, indgår.

Det dokumenteres, at det positive dækningsbidrag ligger på det musikdramatiske teater, mens skuespil er forbundet med negativt dækningsbidrag.

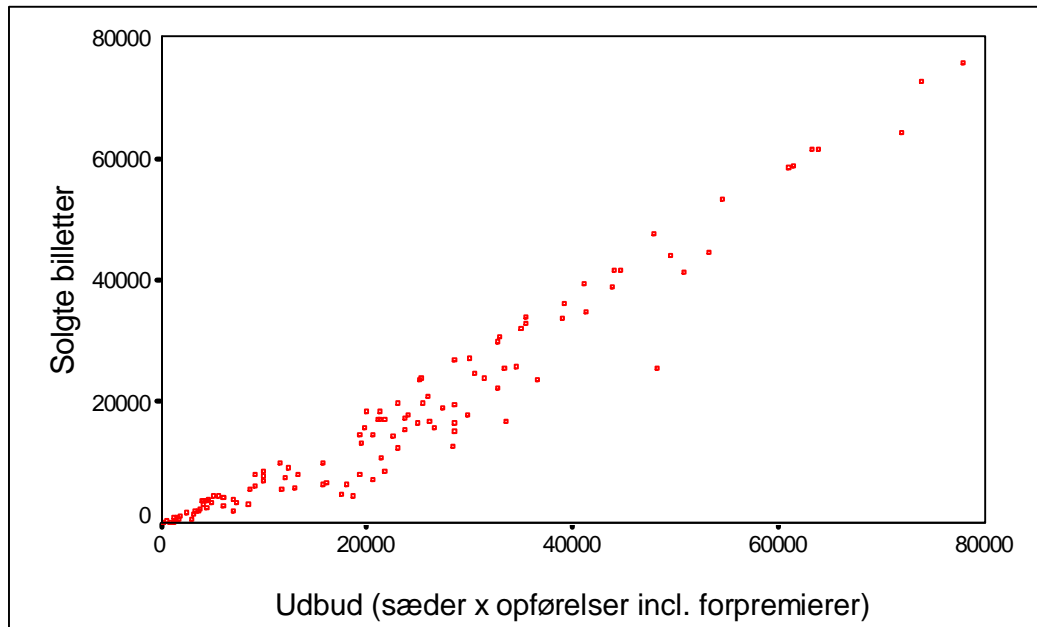
En videre bearbejdning af materialet viser, at svingningerne i dækningsbidraget til gengæld er væsentligt større på det musikdramatiske repertoire. Der er større økonomisk risiko.

5.2.7. Sammenhæng mellem udbud og solgte billetter

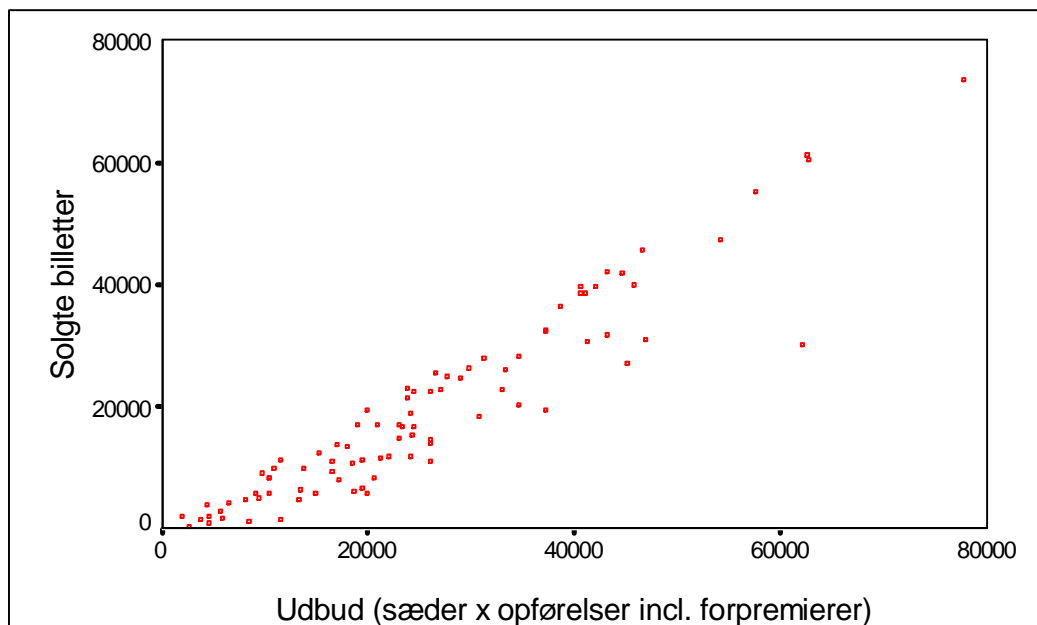
I figur 5.1 er sammenhængen mellem teatrenes udbud og solgte billetter illustreret.

Figur 5.1: Sammenhæng mellem udbud og solgte billetter

DST-periode



DSL-periode



To observationer (med stort udbud og solgte billetter) er udeladt for at gøre den grafiske præsentation mere oversigtlig.

Visuelt fremgår, at der er en god sammenhæng. En nærmere statistisk analyse viser, at der også med statistiske måleværktøjer kan dokumenteres en stærk sammenhæng.

Den sandsynliggør

- at teatercheferne er dygtige til at forudse tilskuerpotentialitet for en forestilling og/eller
- at de er forsigtige, men
- at de kun i ringe omfang er egentlig eksperimenterende.

5.2.8. De store sceners problemstilling

Til forståelsen af repertoirepositioner i DST-fællesskab er væsentligt at tage i betragtning, at DST-ordning har en overvægt af mellemstore og store scener.

Man kan have et ønske om at ville fremme det eksperimenterende teater. Det er ofte sammenfaldende med det smalle teater. På de store scener må man nødvendigvis spille et repertoire, appellerer til et bredere publikum - ikke nødvendigvis i forstanden at give publikum, hvad det forlanger, men således at teatrene giver publikum noget, de vil se. Det kan være noget andet, end de forventer. I modsat tilfælde kan de store scener ikke belægges tilstrækkeligt. Ultimativt er belægning ikke blot et spørgsmål om økonomi. Det er også et krav til teater, at der spilles for et publikum, fordi teaterkunsten opstår i samspillet mellem scene og publikum. De større scener må derfor i betydeligt omfang spille et repertoire, der har en bredere publikumsappel. Det har i 90'erne været musicals og musikteater. Tidligere var alt i højere grad komedier og lystspil.

Den lille scene er oftest underskudsgivende, forstået i den forstand der i denne analyse sammenhæng er relevant - nemlig at den ikke kan spille sine direkte og indirekte produktionsomkostninger hjem, svarende til at dækningsbidraget er negativt. Den større scene kan derimod i højere grad selv tjene til sine egne produktionsomkostninger.

Det illustreres af tabel 5.20, som sammenligner økonomien på den store og den lille scene på Folketeatret - dvs. Hippodromen- og Betty Nansen Teatret - dvs. Edison.

Tabel 5.20: Dækningsbidrag på små og større scener

1000 1995-kr.	Antal produktioner	Dækningsbidrag	
		Gennemsnit	Standard afvigelse
Betty Nansen Teatret*	14	274	628
Edison*	10	-402	364
Folketeatret**	20	125	669
Hippodromen**	19	-424	393

* 1992/93 - 1995/96

** 1991/92 - 1995/96

Det fremgår, at den større scene i gennemsnit har et positivt og den lille scene et negativt dækningsbidrag.

Det gælder endog med stor sikkerhed jf. at standardafvigelsen - som er et statistisk mål for hvor meget tallene spreder sig omkring gennemsnittet - er mindre på den lille scene end hvad der gælder for den store scene.

I DST-støtteordning lever de små scener i høj grad på de præmisser, som fastlægges af det store teater. Hvis et teater på den store scene kan indtjene et overskud - givet det fastsatte driftsstøttebeløb - så kan teatrene bruge det på den lille scene - ellers ikke. Og en teaterchef skal være temmelig sikker i sin sag, før han bruger penge på den lille scene. Det må nemlig ikke medføre, "at tilskudsmidler kanaliseres over til ikke subventionerede scener." Kun Folketeatrets Hippodromen er direkte med som subventioneret scene.

Den eventuelle mangel på smalt udbud beror ikke på, at der mangler vilje til at spille dette repertoire. Tværtimod er konsulentfirmaet hyppigt i interviewene blandt teaterfagfolk stødt på, at man gerne vil spille smalt, "eksperimenterende" og gerne taleteater.

Bl.a. for at få disse ambitioner opfyldt, etableres sidescenerne. Det kan med god ret gøres med henvisning til, at det også er et bekendtgørelsesbestemt biformål, at medvirke til at udvikle teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed

Til gengæld bliver risikovilligheden og -muligheden på den store scene begrænset. Der skal pengene spilles hjem, så der bliver plads til at "eksperimentere" på den lille scene.

Der er ikke råd til at eksperimentere i den store form og risikoen ved at eksperimentere på den store scene er for stor. Men viljen til at eksperimentere er til stede. Derfor etableres mindre sidsener, hvor eksperimentet og det smallere flyttes hen. Men ved at alle uden nogen overordnet styring kan etablere små sidsener og forsøger at få luft til at drive disse, bliver der måske ingen steder økonomisk plads til at eksperimentere i det store format. Den større scene kommer til at savne mulighed for at udvikle sig.

Det store teater bliver i højere grad et main-stream teater. Det bliver udviklingsmæssigt klemmt og får vanskeligt ved at finde nye ståsteder og roller.

Det udviklingsmæssige spørgsmål for teatret i Storkøbenhavn er derfor i høj grad hvad det større, stationære teater skal bruges til, hvis det ikke er til musical, musikteater og det lettere repertoire, dvs. komedier, lystspil m.v.

5.2.9. Bredt, smalt og nyskabende teater

Hvis der ønskes et teater, der i højere grad er nyudviklende, må man langt hen ad vejen spørge sig, hvordan det kan gøres mere attraktivt at spille det smalle repertoire.

Det nyudviklende repertoire er nemlig i høj grad identisk med det smalle teater. Det nyudviklende repertoire er ofte også det vanskeligere tilgængelige teater, som er mere forudsætningskrævende for publikum. Endvidere er det rimeligt at antage, at der for kunstformidling gælder det samme som for ethvert andet produkt, at nye produkter kun gradvist finder accept på markedet og at nye produkter - og dermed nyskabende teater - i begyndelsen kun har et lille publikum.

Tabel 5.21 sandsynliggør, at jo vanskeligere tilgængelig en forestilling er jo mindre er dækningsbidraget. Tilgængeligheden er udtrykt på en skala fra 1 - som det lettest tilgængelige - til 5 - som det vanskeligst tilgængelige.

Tabel 5.21: Tilgængelighed og dækningsbidrag (1000 kr.)

	DST		DSL	
	Antal	Gns. dækningsbidrag	Antal	Gns. dækningsbidrag
Dækningsbidrag (1000 1995-kr.):				
1.0 - 1.5	35	439	41	1.035
1.5 - 2.5	42	938	26	-19
2.5 - 3.5	22	-129	29	-139
3.5 - 4.5	17	-311	7	-551
4.5 - 5.0	1	-804	2	-559
I alt	117	381	105	268

Hvis man vil fremme det smalle repertoire, må man gøre noget for at teatrene påtager sig dette negative dækningsbidrag. I vidt omfang kan man forlade sig på, at teatercheferne under alle omstændigheder vil spille det - drevet af en kunstnerisk skabertrang. Men vil man udvikle det yderligere, må man sikre sig at der også er et direkte økonomisk incitament hertil.

Dette kan f.eks. opnås ved at anvende øremærkede projektilskud, hvor man i tillæg til den generelle driftsstøtte giver støtte til bestemte projekter/forestillinger beroende på en konkret faglig og kunstnerisk vurdering.

Det rejser problemet om politisk styring af teaterkunsten. For at give støtten øremærket må der træffes et valg og anlægges en kunstnerisk kvalitetsbedømmelse. Det vil en politisk sammensat styrelse uden direkte faglig deltagelse ikke kunne. Dette kan være begrundelsen for at det p.t. er overladt til teatrene selv.

Men hvis man mere direkte ønsker det nyskabende og evt. det eksperimenterende teater fremmet - og dermed oftest også det smalle - samt skabe udvikling i det store må denne styring indføres.

Det vil forudsætte, at der skabes et fagligt orienteret organ inden for eller i tilknytning til DST-fællesskab, som kan træffe beslutning om bevilling af sådanne øremærkede projektilskud.

5.2.10. Sammenligning med Landsdelsscenerne

Konsulentfirmaet har som led i undersøgelsen *ikke* foretaget en sammenligning med Landsdelsscenernes repertoire m.v. Vi er under vore interviews stødt på opfattelsen, at landsdelsscenerne fungerer bedre og er mere nyskabende og/eller har højere kvalitet end DST-teatrene. Det er vi ikke i stand til at tage stilling til, men *antager man et det var korrekt* ville det ligge lige for som forklarende faktor at pege på, at tilskuddet målt pr. publikum er større for landsdelsscenerne. Men de strukturelle forskelle kan også spille ind.

Koncentrationen af teatre er større i København. Derfor bliver udbuddet mere varieret, men konkurrencen også større. I provinsen er tilskuddene i højere grad samlet på færre, men relativt set større enheder. Dermed kan de bedre skabe sig luft til at lave det smallere teater og måske også i en højere kvalitet. I København er der mange om det smalle udbud. I provinsen er der færre og hvis en stor scene først har fat i sit publikum og et tilstrækkeligt stort publikum så der det næsten umuligt for andre at få fat på det og konkurrere om det. Landsdelsscenerne får større grad af monopolstatus.

I København medvirker støtteordningerne til at differentiere udbuddet. De har uddelt så mange penge til forskellige teatre uden koordination at alle er blevet placeret i en klemt konkurrencesituation og der på de store scener kun har råd til at gå efter det sikre og kun i beskedent omfang derudover ressourcer til at også at forfølge det smallere og nyskabende. Og i det omfang DST-teatrene gør det, skal det i øvrigt ske udenfor selve ordningen.

Godt hjulpet af teaterinteresserede og lokalpolitiske hensyn etableres der er stort udbud så tilskudsmidlerne spredes. Det kan være udmærket lokalpolitisk, men set ud fra et ønske om at fremme kvalitet og eventuelt fokusere mere på kunstnerisk nyudvikling er det mere hensigtsmæssigt at koncentrere indsatsen.

5.2.11. Sammenfatning

Den mest markante forandring i repertoireet er musikaliseringen af det storkøbenhavnske teaterliv. Der er kommet flere store musicals og mere musikdramatisk teater. Udbuddet heraf er blevet væsentligt forøget, og det tiltrækker et betydeligt publikum.

Det er konsulentfirmaets vurdering, at det er en konsekvens af, at teatrene har fået større dispositionsfrihed. Det tidligere omkostningsbevillingssystem blokerede for at afholde de større produktionsomkostninger, der er forbundet med denne genre. Under et omkostningsbevillingssystem er det meget vanskeligt at få godkendelse til at påtage sig de større produktionsomkostninger, som er forbundet med musicalproduktion, uanset at indtægtsmulighederne er tilsvarende større. Det solidariske princip indebærer endvidere, at teatrene ikke kunne spare op til at producere sådanne forestillinger.

Musical-bølgen er derfor ikke en umiddelbar konsekvens af, at underskudsdekningen blev fjernet. Den kan ikke tages til indtægt for, at fraværet af underskudsdekningen har tvunget teatrene ud i en ensidig jagt på belægningsprocenter og egenindtægter.

Derimod er musical-bølgen fortsat en konsekvens af markedsstyringsprincippet kombineret med den til rådighed værende - generelt snævre - økonomiske ramme. Men det er kun en gradsforskel sammenlignet med DSL-ordning, som også lagde betydelig vægt på belægningsprocenter. Men omkostningsbevillingssystemet - ikke underskudsdekningen - blokerede for, at store, dyre forestillinger i væsentligt omfang blev spillet dengang.

En væsentlig del af repertoireet er dansk. Formålsparagraffens fastlæggelse af, at der særligt skal tages hensyn til værker af danske dramatikere opfyldes i den forstand, at meget af det, der spilles, er af dansk oprindelse, men er målet, at ordningen skal fremme originalt, dansk manuskriptbaseret dramatik forstået som taleteater - altså fremme udfoldelsesrummet for danske dramatikere i den snævre forståelse af dette begreb - er ordningens succes mindre. Skønnet over sidstnævnte er noget usikkert, men gennemgangen sandsynliggør, at DST-ordningen ikke i højere grad end DSL-ordningen fremmer dansk dramatik i dens snævre betydning.

At det på samme tid kan iagttages, en forøgelse af udbuddet af forestillinger af dansk oprindelse, og samtidigt at mængden af forestillinger og udbud af danske dramatiske værker i dette begrebs snævre betydning nærmest er status quo kan bl.a. tilskrives:

- musikaliseringen, som generelt er fremherskende

- tendensen til at forestillinger baseres på danske dramatiseringer af udenlandske eller danske forlæg - dvs. bearbejdnings - foretaget af forestillingens instruktør eller et team omkring forestillingen, som også til tider involverer teaterchefen.

DST-teatrenes størrelse og ordningens vægt på at bruge valget af kunstnerisk leder af teatrene som styringsparameter, må antages at fremme denne tendens. Deltagelse i produktionsprocessen er en effektiv vej for teaterchefen til at omsætte sine kunstneriske intentioner til virkelighed. Ledelse udøves på den måde direkte fremfor indirekte. Det er på den anden side ikke konsulentfirmaets påstand, at tendensen til mange forestillinger, som er bearbejdnings af forlæg foretaget af forestillingens instruktør, som sådan er en konsekvens af DST-støtteordning.

Fordelingen mellem klassikere/nyklassikere på den ene side og moderne/nutidige forestillinger på den anden side er ikke forskudt i væsentlig grad. Der er fortsat en overvægt af nyere og moderne forestillinger.

Som denne undersøgelse definerer begrebet eksperimenterende teatervirksomhed, forekommer det kun i mindre, sporadisk omfang. Det er på den anden side heller ikke forventeligt

- at teatre, der overvejende består af mellemstore og store scener, der er underkastet et krav om at leve op til en spilleforpligtelse,
- som har det totale ansvar for teatrets økonomi, og
- som for mange teatres vedkommende er uden konsolidering

i væsentligt omfang vil gå ind i eksperimenterende virksomhed.

DST-fællesskabs teatre medvirker til at udvikle teaterkunsten. I undersøgelsen er det søgt vurderet ved at identificere forestillinger, som indeholder nyskabende elementer. Forestillinger, der er karakteriseret som sådan, er koncentreret om Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny, Gladsaxe Teater og Rialto Teatret. Men også Hippodromen, ABCteatret m.fl. har spillet forestillinger, vi har karakteriseret som sådan.

Vi ønsker i den forbindelse at fremhæve:

- Karakteriseringen er subjektiv.

- Der er en tendens til, at de nyere forestillinger i højere grad end ældre vil blive karakteriseret som indeholdende nyskabende elementer.
- At vi på ingen måde har forsøgt at udtrykke graden af nyskabelse.

DST-teatrene som helhed medvirker til at udvikle teaterkunsten og dens udtryksformer. Om det sker i tilstrækkelig grad, beror på et subjektivt skøn. Et vist grundlag herfor kunne etableres ved en sammenlignende analyse med andre teatre. Det indgår ikke i denne konsulentundersøgelse.

Statistisk opgjort er 25 af de undersøgte 100 opsætninger karakteriseret som indeholdende nyskabende elementer.

Konsulentfirmaet har grundet metodevanskeligheder ikke fundet det muligt at forholde sig til kvaliteten af repertoiret, indholds- og udførelsesmæssigt. Det er vor opfattelse, at der i overvejelserne om støtteordningens mål og målopfyldelse og diskussionen herom mangler et led mellem i det ene yderpunkt at medvirke til at tilfredsstille teaterbehovet, og i det andet yderpunkt at medvirke til at udvikle teaterkunsten. Der sigtes hermed til, at ordningen med rette kan stille sig som mål at udvikle et teater, dets publikum, dets repertoire og ry, uden at der nødvendigvis er tale om at udvikle teaterkunsten. Det er et spørgsmål om teatermæssig kvalitetsudvikling.

Det er vor opfattelse, at dette aspekt indgår med for ringe vægt i debatten, og overvejelserne om ordningens mål sammenlignet med den vægt der tillægges begreber som eksperiment og nyskabelse inden for teaterkunsten.

Repertoiret har en overvægt af lettere tilgængelige stykker. Der spilles dog også vanskeligere tilgængeligt repertoire. Der er som hovedregel en sammenhæng mellem, at det vanskeligere tilgængelige repertoire er smalt i forstanden mindre publikumspotentiale. Lykkeligvis findes også undtagelser - noget svært tilgængeligt repertoire viser sig at have bred publikumsappel.

Det er konsulentfirmaets vurdering, at DST-repertoire i væsentligt omfang kan forklares af samspillet mellem scenens størrelse - hovedsagelig mellemstore og store scener - og de økonomiske rammer. De mellemstore og store scener er tvungne til at spille et repertoire med et bredere publikumspotentiale. Det eksperimenterende og/eller nyskabende vil i sagens natur oftest have et mindre publikumspotentiale. Med flere uafhængigt disponerende enheder er der en tendens til, at de fleste vælger at

udfolde det nyskabende teater på en lille scene. Der er derfor en tendens til at etablere mindre scener, som subventioneres af de større scener, men herved bliver der mindre tilbage til at udvikle den mellemstore og store scene, hvilket netop er et centralt behov i DST-fællesskab.

6. Økonomiske effekter og bygningsmæssig situation

6.1. Økonomi

I kapitlets første del belyses DST-støtteordnings effekter på DST-fællesskabs, tilskudsydernes samt de enkelte teatres økonomi. Derefter redegøres for den bygningsmæssige situation.

Der gives ikke en totalfremstilling af ordningens økonomiske effekter. For det første er der lagt vægt på de forhold, der er egnede til at kaste lys over problemstillinger forbundet med ordningen, herunder de ændrede organisatoriske rammers betydning for den økonomiske udvikling. For det andet er analysen begrænset til nogle betragtninger over de generelle udviklingstendenser. Det ligger uden for denne rapports rammer og det anvendte materiales karakter at lave en dybere analyse og vurdering af de enkelte teatres samt DST-fællesskabs økonomiske effektivitet. Endvidere er gennemgangen begrænset til et driftsmæssigt perspektiv - det vil sige, at der ikke ses nærmere på teatrenes status bortset fra egenkapitaludviklingen.

Ved læsning af afsnittet om udviklingen i DST-fællesskabs samlede økonomi skal man være opmærksom på variationen i antallet af tilknyttede teatre og scener over årene, samt den stigende differentiering i tilknytningen og kravene til disse. Dette begrænser den umiddelbare sammenlignelighed mellem de to ordningers økonomi. Endvidere skal der gøres opmærksom på, at der ikke findes tilgængelige regnskaber for ABCteatret i konkurssæsonen 1994/95, og teatret indgår derfor ikke i DST-fællesskabs samlede økonomi for dette år.

De enkelte teatres regnskaber med tilhørende nøgletal er vist i bilag 4.

6.1.1. DST-støtteordning sammenlignet med den øvrige teaterstøtte

Det er velkendt, at det offentliges samlede driftstilskud pr. tilskuer er væsentligt lavere for DST-teatre end til Det Kongelige Teater og Landsdelsscenerne. I nedenstående tabel 6.1 og figur 6.1 er dette forhold belyst.

Tabel 6.1: Statsstøttede teatres indtægter 1994/95

	Egne indtægter (mio. kr.)	Egenindtægtsgrad (%)	Stat (mio. kr.)	Amter (mio. kr.)	Kommuner (mio. kr.)	Tilskud i alt (mio. kr.)	Tilskud pr. forestilling (kr.)
• Det Kongelige Teater * (1994)	89,5	25,6	260,4	-	-	260,4	378.500
• Landsdelsscenerne i provinsen	29,5	21,3	53,5	55,2	-	108,7	100.200
• Egnsteatrene (gns. af 1993 og 1994)	43,1	34,7	10,8	6,1	64,1	81,0	18.600
• Det Storkøbenhavnske Teaterfællesskab	88,8	53,0	27,7	32,8	18,4	78,9	57.300
• Teatre støttet af Teaterrådet	21,9	32,3	39,4	1,7	4,9	46,0	17.700
• Den Jyske Opera og Det Danske Teater	19,0	35,1	17,0	17,2	0,8	35,1	88.300
• Det Rejsende Børneteater og Opsøgende Teater	5,9	29,5	7,0	5,4	1,7	14,1	10.600

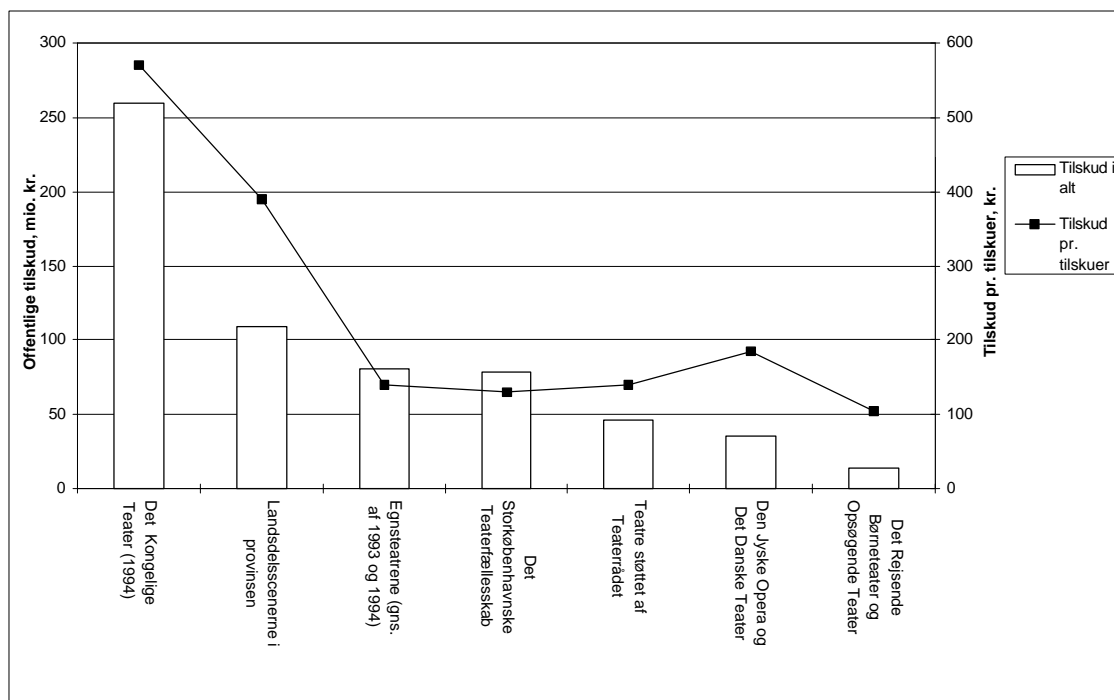
* Det Kongelige Teaters egne indtægter er inkl. 30 mio. kr. i kapitalindtægt til dækning af huslejudgifter o.l. Billetindtægterne udgør i alt 48,7 mio. kr.

Kilde: Danmarks Statistik, Statistiske efterretninger 1996:2 (Uddannelse og kultur).

Det offentlige driftstilskud pr. tilskuer til DST-teatrene udgjorde i sæsonen 1994/95 kr. 130 (betalende tilskuere samt gæster)¹.

¹ I opgørelsen fra Danmarks Statistik er der sat lighedstegn mellem de offentlige tilskudsyderes samlede bidrag og det beløb, teatrene modtager i støtte. For DST-fællesskab (og muligvis også for flere af de andre ordninger) resulterer dette imidlertid i en overvurdering af støttebeløbet til *teatrene*, da en del af det samlede tilskud til ordningen går til afholdelse af sekretariatets udgifter, herunder et fast årligt beløb til ARTE (kr. 4.33 mio. i 1995/96). Af hensyn til sammenligneligheden er den valgte opgørelsesmetode bibeholdt i denne tabel og figur 6.1, mens der i gennemgangen af teatrenes økonomi (afsnit 6.1.4) er fokuseret på det modtagne støttebeløb.

Figur 6.1: Offentlige driftstilskud, sæson 1994/95



Kilde: Danmarks Statistik, Statistiske efterretninger 1996:2 (Uddannelse og kultur).

Dette svarer ca. til det beløb egnteatrene som gennemsnit og teatre støttet af Teaterrådet modtog pr. tilskuer. Dette forhold dækker imidlertid over væsentlige forskelle i de økonomiske betingelser for teatrene under de forskellige ordninger. Støtten til egnteatrene og teatre støttet af Teaterrådet dækker langt flere produktioner og forestillinger, hvilket er afspejlet tilskuddet pr. forestilling, der for disse teatre kun er ca. en trediedel af det, teatrene under DST-støtteordning modtager.

Det fremgår endvidere af tabel 6.1, at DST-teatrene under ét er de absolut bedste til selv at finansiere deres aktiviteter. I sæsonen 1994/95 præsterede de en egenindtægtsgrad på 53,0%², mens Det Kongelige Teater og landsdelsscenerne lå på 25,6%³ henholdsvis 21,3%, og de øvrige statsstøttede teatre på ca. 30-35%. Til egenindtjeningen er her medregnet billetstøtten (abonnementsordningen).

Trods det forholdsvist høje tilskud - totalt og pr. forestilling - kan man på baggrund af disse tal konstatere, at tilskudsyderne i DST-fællesskab kvantitativt får relativt meget teater til deres borgere for pengene.

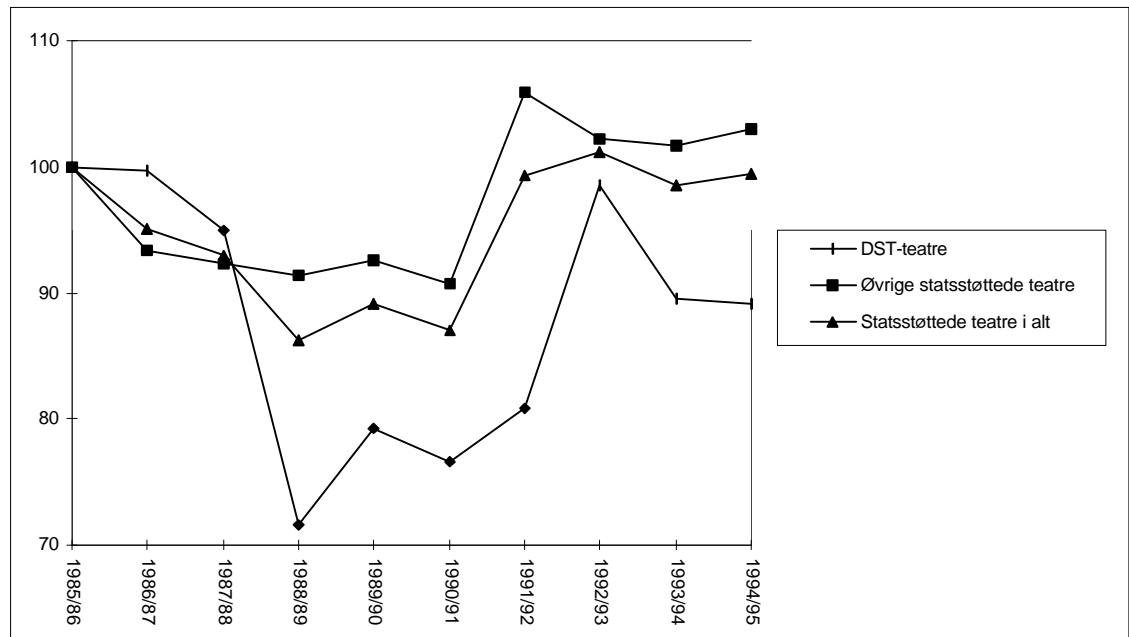
² Korrigeret for den del af bidragsydernes tilskud, der ikke tilfalder teatrene (jf. fodnote 1), når egenindtægtsgraden for DST-teatre under ét (excl. Rialto Teatret) op på ca. 58% i 1994/95 (incl. billetstøtte).

³ Incl. 30 mio. kr. i kapitalindtægt.

Tilskuertallet

I figur 6.2 ses den relative udvikling i tilskuertallet for DSL/DST-teatre og øvrige statsstøttede teatre i perioden 1985/86 - 1994/95. Figuren skal læses med nogen forsigtighed, da der i flere af støtteordningerne indgår et varierende antal teatre og scener i de forskellige sæsoner.

Figur 6.2: Udvikling i tilskuertallet ved de statsstøttede teatre (index; 1985/86 = 100)

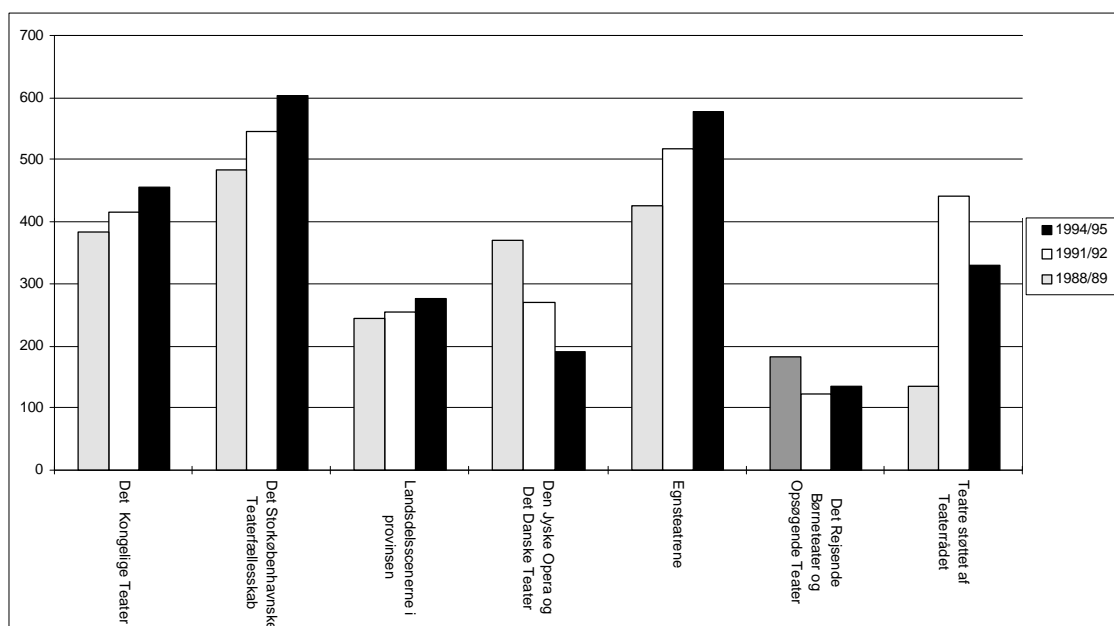


Tilskuertallet er inkl. ikke-betalende gæster.

Kilde: Danmarks Statistik, Statistiske efterretninger 1996:2 (Uddannelse og kultur).

Fra begyndelsen af firserne (ikke vist) og frem til 1988/89 var der en nedgang i det samlede tilskuertal ved de statsstøttede teatre fra ca. 2.7 til ca. 2.2 mio. Nedgangen var markant for DSL-teatrene i 1987/88 og specielt i 1988/89, mens de øvrige statsstøttede teatres tilskuertab i samme periode var mere moderat. DSL-teatrenes lave tilskuertal i 1988/89 - 1991/92 kan primært tilskrives Folketeatrets og Hippodromens ombygning og deraf følgende midlertidige indstilling af aktiviteten. Disse to scener havde før ombygningen et samlet tilskuertal på 70 - 115.000 pr. sæson. Efter genoptagelse af spilleaktiviteten har det ligget på ca. 75-105.000 (DST-periode), hvilket har givet sig tilsvarende udslag i en stigning i det samlede tilskuertal. De mange tilskuere i 1992/93 skyldes dog også i høj grad Østre Gasværk Teaters succes med *Les Miserable*.

Figur 6.3: Tilskuere ved de statsstøttede teatre, udvalgte sæsoner (1000'er)



Tilskuertallet er inkl. ikke-betalende gæster.

Kilde: Danmarks Statistik, Statistiske efterretninger 1996:2 (Uddannelse og Kultur).

I figur 6.3 ses det faktiske tilskuertal for de statsstøttede teatre i udvalgte sæsoner. Den generelle stigning siden 1988/89 dækker over en fremgang for næsten alle grupper af teatre⁴. Udover DST-teatrene har særligt egnsteatrene samt teatre støttet af Teaterrådet oplevet en vækst i publikumstilstrømningen. Dette kan for de sidstnævntes vedkommende tilskrives en stor forøgelse af aktiviteten fra sæsonen 1991/92, både hvad angår antallet af støttede produktioner og antallet af forestillinger. Udviklingen i såvel aktivitet som tilskuertal for denne kategori er dog meget svingende, hvilket kan skyldes karakteren af støttetildelingen (projektstøtte efter konkret vurdering). Det fremgår endvidere, at DSL/DST-teatrene over hele perioden har haft det største tilskuertal - mellem en fjerdedel og en femtedel af alle tilskuere - hvilket selvfølgelig hænger sammen med de mange forestillinger og relativt store scener i ordningen, men også den større koncentration af publikumspotentiale i københavnsområdet sammenlignet med de øvrige landsdele.

⁴ Den Jyske Opera og Det Danske Teater hørte indtil sæson 1991/92 under "Det Rejsende Landsteater", der foruden de nævnte teatre bestod af 4-6 andre teatre. Dette kan forklare nedgangen i tilskuertallet for denne kategori.

6.1.2. DST-fællesskabs samlede økonomi

Tabel 6.2 giver en oversigt over DST-fællesskabs økonomi. Støtten til teatrene er her opgjort som den rene driftsstøtte. Hertil kommer, at teatrene får stillet lokaler til rådighed (modtager beløb til betaling af huslejen til DST-fællesskab). Faldet i driftsstøtten skyldes ABCteatrets ophør.

Tabel 6.2: Oversigt over DST-fællesskabs økonomi 1992/93 - 1995/96

1000 kr.	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93
Tilskud fra tilskudsydere	80.729	78.971	77.687	76.444
Fakturerede afgifter og driftsomkostninger	1.400	1.328	1.268	1.282
Øvrige indtægter	754	688	873	1.702
Til rådighed i alt	82.883	80.987	79.828	79.428
Driftsstøtte*, excl. hus- og inventarlejestøtte	49.489	51.408	52.381	51.309
PR/abonnementsudgifter ARTE	4.331	4.251	4.182	4.141
Lokaleomkostninger	18.775	16.506	15.208	14.907
Vedligeholdelse, anlægs- og inventaranskaffelser	3.850	4.577	4.671	3.749
Sekretariat/fællesudgifter	1.889	1.943	1.992	1.690
Div. udgifter efter Dsi ABCteatrets konkurs	1.246	736	0	0
Øvrige udgifter	488	252	248	540
Diverse hensættelser	896	1.068	1.165	3.144
Anvendt i alt	80.964	80.741	79.847	79.480
Resultat før ekstraordinære poster	1.919	246	-19	-52
Ekstraordinære poster i alt	-8	1.140	198	0
Resultat efter ekstraordinære poster	1.911	1.386	179	-52

* Driftsstøtte =
+ Driftstilskud teaterselskaber (samlede)
+ (Rialto Teatret (inkl. lejeudgift) - lokaleomkostninger, (Rialto Teatret))
- Lejeindtægt, inventar/anlæg
- Huslejeindtægt fra teaterselskaber

Via driftsstøtteordningen modtager abonnementsordningen et tilskud til reklame, information og ARTE-nyt på ca. 4,3 mio. kr. (1995/96). Dette giver anledning til at bemærke, at det på længere sigt forekommer naturligt at adskille finansieringen af de to ordninger .

Nedgangen i beløbet til rådighed for vedligeholdelse, anlægs- og inventaranskaffelser skyldes, at udgifterne vedrørende lån optaget i forbindelse ombygningen af Folke-teatret tages fra dette budget.

Sekretariats- og fællesomkostningerne faldt moderat ved overgangen til DST-ordning, og andrager nu ca. 1,9 mio. kr. Ved vurderingen heraf skal det tages i be-

tragtning, at administrationen af abonnementsordningen beslaglægger en del kapacitet samt, ikke mindst, at den forenkling af styringsopgaverne, der var tilsigtet med den nye ordning, ikke er realiseret. Den administrative virkelighed harmonerer med andre ord ikke med den formelt enkle styringsopgave beskrevet i Bekendtgørelsen.

Posten 'øvrige indtægter' er primært renter. Den afspejler, at DST-fællesskab har en væsentlig likviditetsreserve, der er opstået bl.a. ved reservation af midler til bevilgede, men endnu ikke gennemførte, vedligeholdelsesarbejder og anskaffelser samt tidsforskydninger mellem ind- og udbetalinger.

For at belyse den økonomiske udvikling under den nye ordning i forhold til den tidligere ordning viser tabel 6.3 det konsoliderede regnskab for DST-fællesskab sammenlignet med regnskaberne for DSL. Tallene for DST-fællesskab er fremkommet ved regnskabsmæssigt at behandle teatrene og sekretariatet som havde de udgjort en samlet juridisk og regnskabsmæssig enhed, ligesom det var tilfældet under DSL-ordning.

For begge perioder er det offentlige tilskud holdt uden for regnskabet, hvorved opstillingen giver et indtryk af resultatet af selve driften under ordningerne. Opstillingen skal læses med en vis forsigtighed, da de to perioder indeholder forskellige teatre.

Tabel 6.3: Konsolideret regnskab for DSL- og DST-støtteordningerne for teaterdrift, excl. tilskud

1000 kr.	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93	1991/92	1990/91	1989/90
Indtægter							
• Billetindtægter	77.276	77.188	81.558	96.705	52.200	49.899	49.892
• Fakturerede afgifter og driftsomk.	1.400	1.328	1.268	1.282	-	-	-
• Øvrige indtægter (inkl. sponsortilskud, renter)	12.614	9.080	9.155	10.980	5.853	3.022	3.577
Indtægter i alt	91.290	87.596	91.981	108.967	58.053	52.921	53.469
Udgifter							
• Produktionsomkostninger	74.358	70.957	73.372	73.089	49.788	42.295	43.006
• Basisomkostninger							
- PR/abonn.udg. ARTE	14.728	13.131	12.471	11.469	8.384	7.711	7.746
- gage m.v. til fast personale	37.316	36.996	37.298	38.574	29.877	34.043	32.889
- administrationsomk.	9.872	9.931	9.788	7.017	5.504	5.598	4.993
- lokaleomkostninger	26.440	25.145	24.170	24.894	21.873	19.741	18.389
- inventarleje	81	81	159	80	-	-	-
- øvrige basisomk.	195	512	283	729	-102	-177	238
• Basisomkostninger i alt	88.632	85.796	84.169	82.762	65.536	66.916	64.255
• Div. udg. efter Dsi ABCteatrets konkurs	1.246	736	-	-	-	-	-
• Anlægs- og inventaranskaffelser	3.850	4.577	4.671	3.749	3.825	544	702
• Diverse hensættelser	959	1.178	1.165	3.338	-	9.773	9.825
Udgifter i alt	169.045	163.244	163.377	162.938	119.149	119.528	117.788
Resultat før ekstraordinære poster	-77.755	-75.648	-71.396	-53.971	-61.096	-66.607	-64.319
• Ekstraordinære poster i alt	-8	1140	198	-	*-10.483	-	-
Resultat efter ekstraordinære poster	-77.763	-74.508	-71.198	-53.971	-71.579	-66.607	-64.319

*) De ekstraordinære poster i 1991/92 er udgifter i forbindelse med overgangen fra DSL til DST.

Underskuddet i 1992/93 var ekstraordinært lavt, hvilket især kan tilskrives Østre Gasværk Teaters succes med Les Misérables, der gav teatret et overskud på 10,6 mio. kr. excl. tilskud. I de to efterfølgende sæsoner stiger underskuddet af teaterdriften m.v., så det i sæsonen 1995/96 var ca. 78 mio. kr. Bortset fra 1992/93 har underskuddets størrelse i reale priser dog været nogenlunde konstant over den samlede periode, hvorved det generelt højere tilskud har resulteret i et løbende, men dog noget varierende, overskud af driften i hele DST-periode.

Det samlede økonomiske aktivitetsniveau er imidlertid forøget væsentligt. Således ligger billetindtægtsniveauet i DST-periode 40-50% over niveauet under DSL-ordning, mens teatrenes omkostninger er øget med ca. 30% (reale priser). Dette vil blive nærmere behandlet i de følgende afsnit.

En af konsekvenserne er, at driftsstøtten siden 1992/93 har udgjort en stadig mindre del af teatrenes samlede indtægter, mens teatrenes egen andel - primært indtægter fra billet salg - er blevet forøget. Udtrykt i tal dækkede driftsstøtten (dvs. underskuds-dækningen) i perioden 1988/89 - 1990/91 således ca. 53-58% af teatrenes samlede omkostninger⁵, mens det i DST-periode har ligget stabilt på ca. 42-45%.

Den største vækst har fundet sted i produktionsomkostningerne. Disse har i de seneste fire sæsoner udgjort 40-45% af DST-fællesskabs samlede omkostninger mod tidligere ca. 35% (dog ca. 42% i 1991/92). Denne relative stigning har fundet sted, selvom Det Ny Teater i den nuværende ordning kun indgår med lokaleomkostninger og ikke produktionsomkostninger. Omvendt hører det selvfølgelig også med til det samlede billede, at Folketeatret/Hippodromen under ombygningen havde store basisomkostninger, men ingen produktionsomkostninger.

Betragtes basisomkostningerne isoleret, er støttens andel af disse blevet formindsket. I DST-periode har støtten kun kunnet dække 82-88% af teatrenes samlede basisomkostninger, hvor det før 1991/92 lå på omkring 100% eller mere (underskuddsdækning). Kravet til teatrenes egen dækningsbidragsindtjening er således forøget. Det er dog ikke givet, at dette kan tages som udtryk for reelt skærpede krav til teatrene. Basisomkostningerne er - som det vil fremgå af afsnit 6.1.4 - for flere af teatrene steget i takt med at de har haft bedre *råd*, dvs. overskud på driften og/eller positiv egenkapital.

6.1.3. Tilskudsydernes økonomi

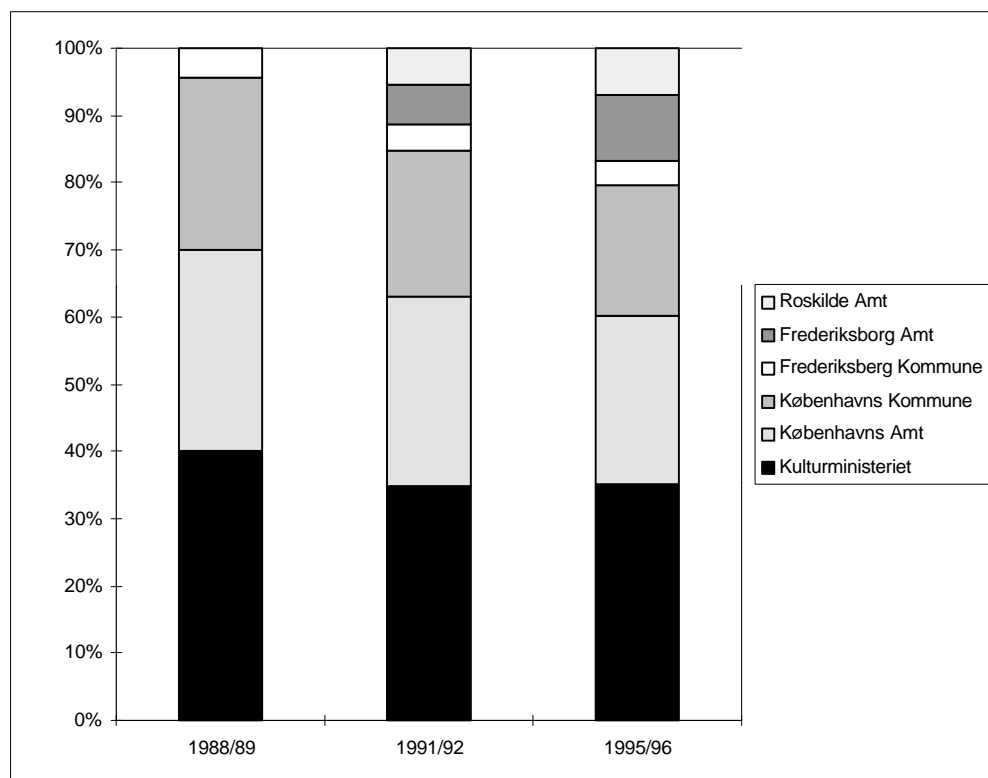
Tilskudsydernes bidrag til DST-fællesskab og den historiske udvikling heri fremgår af tabel 6.4. I sæsonen 1995/96 var det samlede tilskud 80,7 mio. kr. Ved etableringen af DST-fællesskab indtrådte Frederiksborg Amt og Roskilde Amt som deltagere i ordningen, hvilket forhøjede det samlede tilskud med ca. 8,5 mio. kr. Efterfølgende er størrelsen af det samlede tilskud kun forøget ved prisfremskrivning.

⁵ De samlede omkostninger er i perioden 1988/89 - 1991/92 incl. ca. 10 mio. kr. til hensættelser pr. sæson vedr. Folketeatrets ombygning. Opgørelsen er excl. Rialto Teatret i DST-periode.

Tabel 6.4: Driftsstøtten fordelt på tilskudsydere, udvalgte sæsoner

1000 kr.	1995/96	1992/93	1991/92	1988/89
Kulturministeriet	28.300	26.800	26.150	26.523
Frederiksberg Kommune	2.936	2.964	2.963	2.842
Frederiksborg Amt	7.864	5.644	4.420	0
Københavns Amt	20.306	20.761	20.885	19.892
Københavns Kommune	15.687	16.035	16.222	17.050
Roskilde Amt	5.636	4.240	4.080	0
I alt	80.729	76.444	74.720	66.307
Budget	82.242	76.444	75,796	60.826

Tilskudsydernes relative bidrag til produktionsstøtteordningen er illustreret i nedenstående figur 6.4. Det bemærkes, at Frederiksborg Amts andel er voksende, hvilket er en direkte konsekvens af, at stadig flere af amtets borgere bruger DST-teatrene. Endvidere fremgår det, at Kulturministeriets andel af tilskuddet med DST-fællesskabs indførelse faldt fra 40% til 35% af det samlede tilskudsbeløb. Til sammenligning kan anføres, at Kulturministeriet bidrager med ca. 50% af tilskuddet til Landsdelsscenerne og Egnsteatrene.

Figur 6.4: Tilskudsydernes relative andel af det samlede tilskud til DST-fællesskab

Endvidere støtter tilskudsyderne teatrene i området gennem deres bidrag til abonnements- og billetkøbsordningerne. Det offentlige tilskud hertil var ca. 37,2 mio. kr. i 1995/96. Det bringer det samlede tilskud til DST-fællesskab og abonnementsordningen op på ca. 117,9 mio. kr. Det skal ved fortolkningen af dette beløb erindres, at abonnementsordningen omfatter andre teatre og forestillinger end DST-teatrene. Beløbet udtrykker således kun det tilskudsbeløb som administreres gennem DST-fællesskab og altså *ikke* det beløb, DST-teatre direkte og indirekte modtager i offentlige tilskud.

Tabel 6.5: Samlede tilskud administreret af DST 1995/96

1000 kr.	Driftstilskud DST	Abon.støtte	Tilskud i alt
Kulturministeriet	28.300	14.078	42.378
Frederiksberg Kommune	2.936	1.500	4.436
Frederiksborg Amt	7.864	3.750	11.614
Københavns Amt	20.306	9.238	29.544
Københavns Kommune	15.687	6.152	21.839
Roskilde Amt	5.636	2.478	8.114
I alt	80.729	37.196	117.925

Traditionelt udgør teaterstøtten en væsentlig post på kommunernes samlede kulturbudget. Udviklingen i støtteordningens økonomi og effektivitet må derfor antages at nyde nogen grad af politisk bevågenhed. Konsulentfirmaets interview med tilskudsyder-interessenter lader dog formode, at der med DST-fællesskabs budgetmæssige forudsigelighed umiddelbart er blevet skabt ro om selve tilskudsbeløbet på det nuværende niveau.

Tabel 6.6 giver et overordnet overblik over abonnementsordningens indtægter og udgifter.

Tabel 6.6: Resultatopgørelse for abonnementsordningen 1994/95

Indtægter	1000 kr.	%
Kulturministeriet	14.298	
Kommunale/amtskommunale enheder	22.643	
Administrationsgebyr, kunderne	7.508	
Tilskud fra produktionsstøtteordningen	4.251	
Indtægter i alt	48.700	100%
Udgifter		
Billettilskud		
• Kulturministeriet	14.298	
• Kommunale/amtskommunale enheder	17.341	
Billettilskud i alt	31.639	65%
Administrationsgebyr		
• Kommunale/amtskommunale enheder	3.358	
• Kunderne	7.508	
Administration i alt	10.866	22%
Reklame og information samt ARTE-nyt	5.734	12%
Øvrige poster	2	
Udgifter i alt	48.241	
Overskud (overført til 1995/96)	459	1%

Af de samlede indtægter på 48.7 mio. kr. bruges 65% til at nedsætte billetpriserne, 12% til reklame, ARTE-nyt m.v., mens 22% går til administration. Der blev i sæsonen 1994/95 solgt ca. 775.000 billetter gennem abonnementsordningen, hvilket svarer til en gennemsnitlig administrationsomkostning på ca. 14 kr. pr. billet.

Det offentliges samlede støtte til teaterlivet i det storkøbenhavnske område fordelt på forskellige tilskudsydere, tilskudskanaler og teatertyper er sammenfattet i tabel 6.7. Opmærksomheden henledes på, at helhedsbilledet er sammensat af oplysninger fra forskellige kilder. De vedrører ikke eksakt samme perioder og nogle tal er budgettal, mens andre er regnskabstal. Opstillingen tegner derfor kun et omtrentligt billede. Endvidere indgår tilskuddet til Det Kongelige Teater og teatre støttet af Teaterrådet ikke i opgørelsen. Af tabellen fremgår det, at det storkøbenhavnske teater årligt modtager rundt regnet 160 mio. kr. i offentlige tilskud.

Tabel 6.7: Storkøbenhavnske amter og kommuners samlede tilskud til teaterlivet

1000 kr. Tilskudsyder	Støtteordning			
	Egnsteatre 1996 *)	DST 1995/96	Billetstøtte 1995/96	Samlede teaterstøtte
Kulturministeriet **)	18.906	28.300	14.078	61.284
Frederiksberg Kommune	512	2.936	1.500	4.948
Frederiksborg Amt	416	7.864	3.750	12.030
Københavns Amt	0	20.306	9.238	29.544
Københavns Kommune	14.612	15.687	6.152	36.451
Roskilde Amt	208	5.636	2.478	8.322
Overførsler fra Driftsstøtteordning til Abonnementsordning	-	-4.331	4.331	-
I alt DST-tilskudsydere	34.653	76.398	41.527	152.578
Gentofte	780	-	-	780
Hvidovre	923	-	-	923
Høje Tåstrup	2.129	-	-	2.129
Greve	260	-	-	260
Ishøj	642	-	-	642
I alt Storkøbenhavnske kommuner uden for DST-fællesskab	4.734	-	-	4.734
Samlede støtte til Storkøbenhavnske teatre (excl. Det Kgl. Teater og Teaterrådet)	39.387	76.398	41.527	157.312

Noter:

*) Budget 1996. Egnsteatertilskud fordeles efter Egnsteaterloven med 52% til kommunen og 48% til staten (Egnsteaterrefusion). Kilde: Kulturministeriet.

**) Kulturministeriets støtte til egnsteatre støttet af storkøbenhavnske kommuner (beliggende i Københavns Amt), der ikke deltager i DST-ordningen, er indregnet. I alt ca. 4.369.000 kr.

Tabel 6.8 viser en oversigt over den samlede støtte, teatrene under DST-fællesskab modtager i form af driftsstøtte og billetstøtte. Det samlede beløb andrager ca. 86 mio. kr. Opmærksomheden henledes på, at fællesomkostninger, administration m.v. ikke indgår i beløbet. Det offentliges samlede udgift til teaterstøtte er således noget højere.

Tabel 6.8: Samlede offentlige støtte til DST-teatre (1995/96)

1000 kr.	Driftsstøtte (excl. inventar- leje- og sæertilskud)	Billetstøtte	I alt
Amager Scenen	4.082	3.377	7.459
Dr. Dantes's Aveny	8.380	1.410	9.790
Betty Nansen Teatret	8.380	2.324	
Edison (kun m.h.t. billetstøtte)	-	219	
Betty Nansen Teatret/Edison i alt	8.380	2.543	10.923
Folketeatret	13.909	2.189	
Hippodromen (kun m.h.t. billetstøtte)	-	509	
Folketeatret/Hippodromen i alt	13.909	2.698	16.607
Gladsaxe Teater	11.281	3.153	14.434
Nørrebro Teater	10.422	2.066	12.488
Østre Gasværk Teater *)	3.413	1.504	4.917
Rialto Teatret (underskudsdekning)	3.038	Uoplyst	(3.038)
Det Ny Teater (lokaleudgifter)	2.149	3.658	5.807
I alt	65.054	(20.409)	(85.463)

*) Østre Gasværk Teater spillede kun en halv sæson i 1995/96. Til sammenligning modtog teatret ca. 2,9 mio. kr. i billetstøtte i 1994/95 (hel sæson).

6.1.4. Teatrenes økonomi

I dette afsnit ses der nærmere på de enkelte teatres økonomi.

Afsnittet har to hovedformål. På den ene side uddybes og eksemplificeres de generelle træk, der blev berørt i gennemgangen af DST-fællesskabs samlede økonomi, hovedsageligt stigningen i teatrenes indtægter og udgifter. Dette relateres til ordningens struktur, hvor det i denne sammenhæng primært er decentraliseringen af det økonomiske ansvar i forbindelse med pengeposemodellens indførelse, der er i fokus.

For det andet sammenlignes teatrene med henblik på at belyse, i hvilket omfang der kan spores divergerende reaktioner på teatrenes øgede økonomiske ansvar såvel som frihed til at disponere, herunder hvordan teatrene i det hele taget har klaret sig under DST-ordning - økonomisk set.

For at lette sammenligningen på tværs af teatrene er gennemgangen opdelt i indtægter, udgifter og til sidst resultat og egenkapitaludvikling. Hovedparten af figurerne er opstillet, så det er muligt både at følge det enkelte teaters udvikling i de forskellige indtægts- og udgiftsposter samt forskelle i disse poster mellem teatrene. Omvendt er

det vanskeligere at følge det enkelte teaters økonomi. For en samlet oversigt over de enkelte teatres regnskabsmæssige udvikling henvises til bilag 4.

Materialet, der danner baggrund for figurerne, er omregnet til 1995-priser⁶. Herved gøres tallene direkte sammenlignelige over sæsonerne, mens de anførte beløb for tidligere sæsoner end 1995/96 ikke umiddelbart vil svare til regnskabstallene i bilagene.

Endelig skal man ved sammenligningen mellem DST- og DSL-støtteordning være opmærksom på, at der for de fleste teatres vedkommende har været udskiftning i ledelsen (eller teaterselskabet tilknyttet teatret) med overgangen til DST-støtteordning. Fokus er her rettet mod teatret som bygning/spillested og den hermed forbundne økonomi.

Teatrenes indtægter

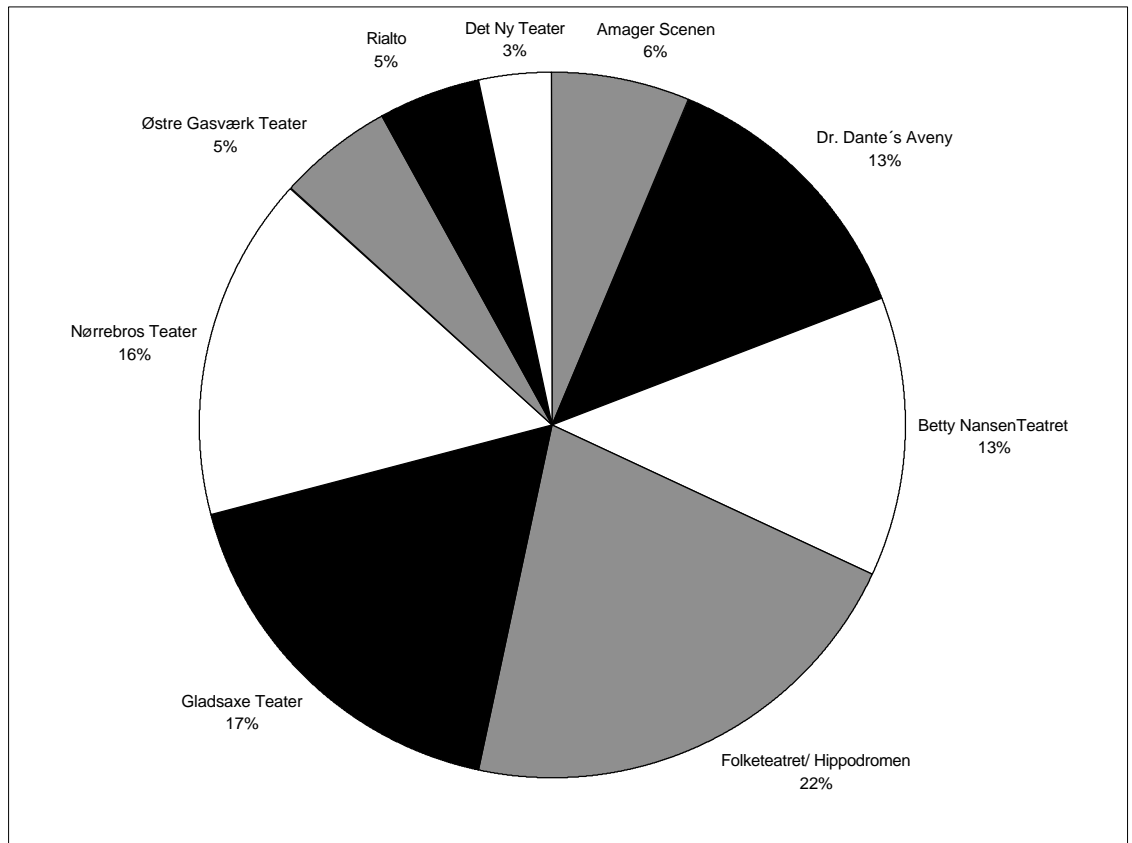
Driftsstøtten

Fordelingen af støtten mellem de enkelte teatre fremgår af tabel 6.9 og figur 6.5. Som støtte betragtes her driftstilskud og huslejetilskud. Regnskabsmæssigt modtager teatrene også inventarlejetilskud og betaler en tilsvarende inventarleje. Da dette afregningsprincip begrundes i momsmæssige forhold, holdes inventarlejetilskuddet uden for støttebegrebet ved den her anlagte driftsøkonomiske betragtning. Endvidere er et særtilskud udbetalt i 1995/96 til afholdelse af pensionsudgifter også holdt uden for. Rialto Teatret og Det Ny Teater er taget med i tabellen. For Rialto Teatrets vedkommende drejer det sig om underskudsdekningen af den samlede åben scenevirksomhed, for Det Ny Teater, der ikke indgår i driftsstøtteordningen, om afholdelse af lokaleudgifter.

⁶ Omregningen er foretaget på baggrund af Danmarks Statistiks Forbrugerprisindex.

Tabel 6.9: Fordeling af driftsstøtten 1995/96

1000 kr.	Excl. inventarleje- og særtilskud	Excl. husleje, inventarleje- og særtilskud
Dr. Dante's Aveny	8.380	7.302
Amager Scenen	4.082	2.694
Betty Nansen Teatret	8.380	7.292
Folketeatret/Hippodromen	13.909	10.631
Gladsaxe Teater	11.281	9.950
Nørrebro Teater	10.422	8.967
Østre Gasværk Teater	3.413	2.944
Rialto Teatret (underskudsdekning)	3.038	-
Det Ny Teater (lokaleudgift)	2.149	-
I alt	65.054	49.780

Figur 6.5: Fordeling af støtten 1995/96

Figuren afspejler første kolonne i tabel 6.8. Dvs. at driftsstøtten er excl. inventarleje- og særtilskud.

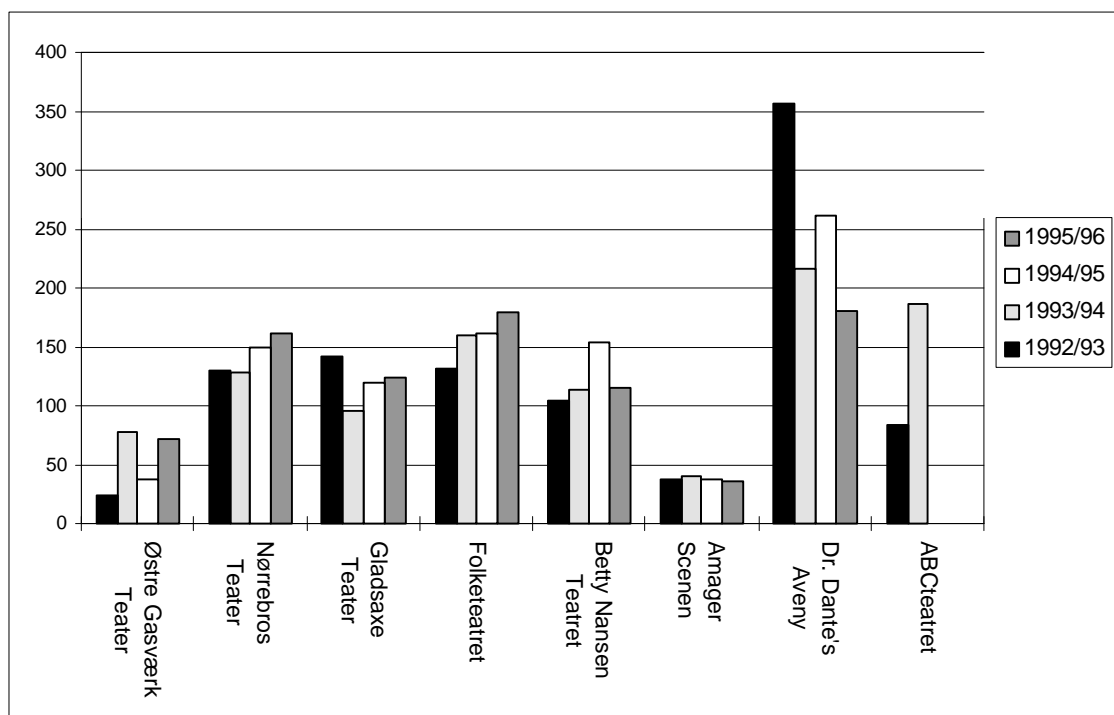
I tabel 6.9's anden kolonne er driftsstøtten excl. husleje vist for teatrene excl. Rialto Teatret og Det Ny Teater (grundet den særlige karakter af støtten til disse teatre). Da der er nogen variation i teatrenes huslejer (særligt Folketeatret/Hippodromen skiller

sig ud med en stor husleje, der skyldes ydelser på lån optaget i forbindelse med ombygningen), og da huslejetilskuddet og den faktiske huslejes størrelse stort set er sammenfaldende, giver denne kolonne et bedre indtryk af, hvad teatrene reelt har til rådighed til teaterdrift. Væsentligste undtagelse herfra er Østre Gasværk Teater, der har betydelig større huslejeomkostninger, end DST-fællesskab dækker. Dette teaters restbeløb til at drive teatervirksomhed for er derfor noget lavere end her vist, men ifølge aftalen skal beløbet også kun dække én produktion pr. sæson.

Den relative fordeling af driftsstøtten mellem teatrene (excl. Det Ny Teater og Rialto Teatret) ændres ikke afgørende ved fradrag for huslejetilskuddet. Folketeatret/Hippodromen modtager ud fra begge opgørelser den største driftsstøtte. Det skal dog erindres, at dette beløb skal dække to scener med fuld spilleforpligtelse.

I nedenstående figur 6.6 er det enkelte teaters driftstilskud opgjort som støtte pr. tilskuer. Det fremgår, at det gennemsnitlige lave driftstilskud pr. tilskuer (sammenlignet med de øvrige statsstøttede teatre, jf. tabel 6.1) dækker over anseelige forskelle DST-teatrene imellem.

Figur 6.6: Driftsstøtte pr. solgte billet (1995-kr.)



Driftsstøtten er excl. inventarlejetilskud.

Folketeatret er inkl. Hippodromen, Betty Nansen Teatret er inkl. Edison.

Særligt Amager Scenen, Østre Gasværk Teater, og Dr. Dante's Aveny skiller sig ud. Førstnævnte med en gennemsnitlig driftsstøtte pr. solgte billet betydeligt under gennemsnittet, sidstnævnte med en væsentlig højere. For Dr. Dante's Aveny er støtten pr. billet imidlertid faldet kraftigt over DST-periode. Da det enkelte teaters samlede driftsstøtte stort set har været konstant over perioden, kan spredningen tilskrives udviklingen i billetsalget. Variationen for Østre Gasværk Teater skyldes primært teatrets vekslende mellem at spille i hele og halve sæsoner.

For at illustrere støtteudmålingen i et driftsmæssigt perspektiv er støtten sammenlignet med hvert enkelt teaters basisomkostninger i tabel 6.10. Forskellen udtrykker det krav til dækningsbidragsindtjening, der stilles til teatrene. Opmærksomheden henledes på, at en sammenligning mellem teatrene naturligvis beror på, om størrelsen af basisomkostningerne på tværs udtrykker samme "effektivitetsniveau". En sådan detaljeret omkostningsgennemgang har konsulentfirmaet ikke foretaget. For de overordnede sammenligninger, der her foretages, er dette dog ikke af afgørende betydning.

Tabel 6.10: Dækningsbidragsbehov - DST-periode (løbende priser)

1000 kr.	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93
ABCteatret	-	-	1.849	2.394
Nørrebro Teater	141	463	-259	-448
Betty Nansen Teatret	417	790	1.297	343
Dr. Dante's Aveny	659	-106	-725	549
Folketeatret/Hippodromen	742	275	-149	563
Gladsaxe Teater	1.789	2.495	2.035	-161
Østre Gasværk Teater	2.740	4.580	2.366	5.626
Amager Scenen	7.100	4.802	3.251	3.054

Tabellen er sorteret efter stigende dækningsbidragsbehov i 1995/96.

Det fremgår, at kravet til dækningsbidragsindtjening varierer betragteligt. Dr. Dante's Aveny, Folketeatret/Hippodromen, Nørrebro Teater og Betty Nansen Teatret ligger i den lave ende (det vil sige, at deres basisomkostninger stort set er dækket), Amager Scenen og Østre Gasværk Teater ligger i den øverste gruppe, mens Gladsaxe Teater ligger midt imellem. Rialto Teatret er ikke medtaget grundet dets status som åben scene.

Teatrenes økonomiske udgangspointer - det vil sige inden der overhovedet er spillet teater - er altså meget forskellige. Endvidere er der en vis variation over perioden, hvilket skyldes ændringer i basisomkostningerne.

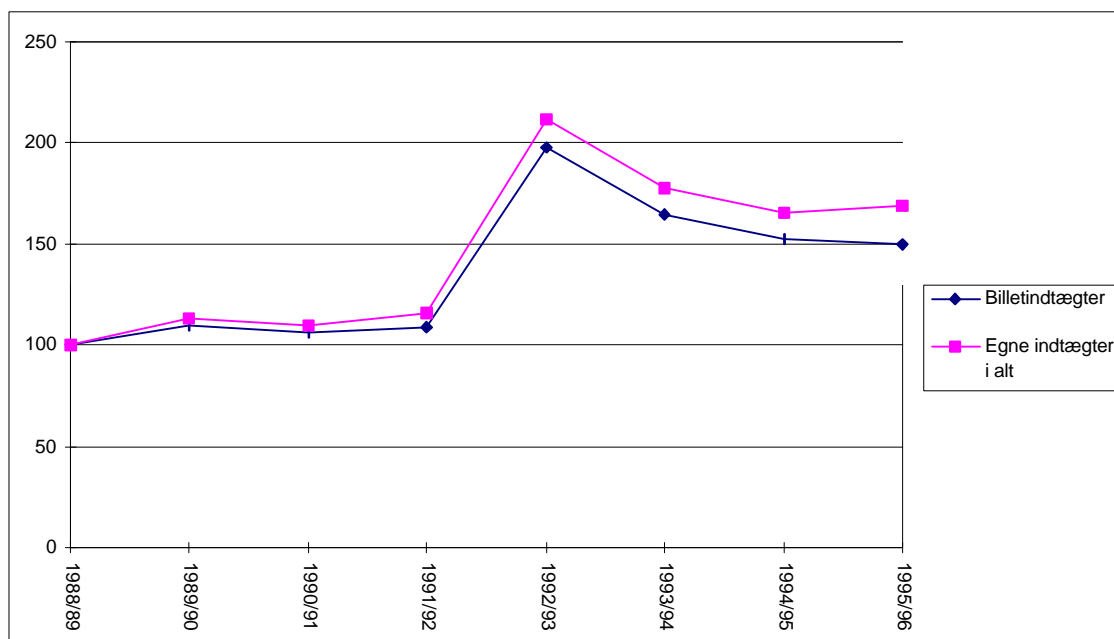
Den reelle økonomiske stilling skal selvfølgelig vurderes i sammenhæng med indtægterne, hvilket er emnet for næste afsnit.

Teatrenes egenindtægter

Af afsnit 6.1.2 fremgik, at de samlede indtægter var øget væsentligt med overgangen fra DSL- til DST-støtteordning. I figur 6.7 fremstår dette som et markant spring fra 1991/92 til 1992/93. Niveauet kan ikke holdes i de efterfølgende sæsoner, men stabiliserer sig dog på et betydeligt højere niveau - godt 50% over DSL-periodens.

De højere indtægter stammer ikke alene fra billetsalget, men også fra teatrenes forbedrede evne, eller øgede muligheder, for at skaffe sig andre indtægter, særligt sponsormidler og overskud af cafédrift m.v. Det skal tages i betragtning, at ABCteatrets indtægter i sæsonen 1994/95 ikke indgår i figuren.

Figur 6.7: Udvikling i indtægter (index; 1988/89=100, faste priser)



Figuren er i hele perioden inkl. Rialto Teatrets indtægter.

De øgede billetindtægter skyldes to forhold. Dels en stigning i billetsalget og dels en kraftig forhøjelse af den gennemsnitlige billetpris.

Med hensyn billetsalget kan en del af denne stigning forklares med Folketeatret/Hippodromens genoptagelse af spilleaktiviteten efter endt ombygning. Dette skete ganske vist allerede i 1991/92, men billetsalget nåede først det tidligere niveau året efter. Endvidere indtrådte Østre Gasværk Teater i ordningen som selvstændigt

teater, og lagde ud med publikumssuccesen Les Miserables, der løftede det samlede niveau markant i 1992/93. Og endelig har de øvrige teatre (bortset fra ABCteatret) formået at bevare deres tilskuertal eller oplevet en moderat fremgang heri (Gladsaxe Teater dog en væsentlig fremgang), målt som gennemsnit over DST-periode. Samlet har denne udvikling altså mere end opvejet Det Ny Teater og Riddersalens udtræden af ordningen efter sæsonen 1991/92.

Den anden årsag til springet i billetindtægtsniveau fra DSL- til DST-periode er stigningen i de gennemsnitlige billetpriser.

Tabel 6.11: Gennemsnitlig billetpris

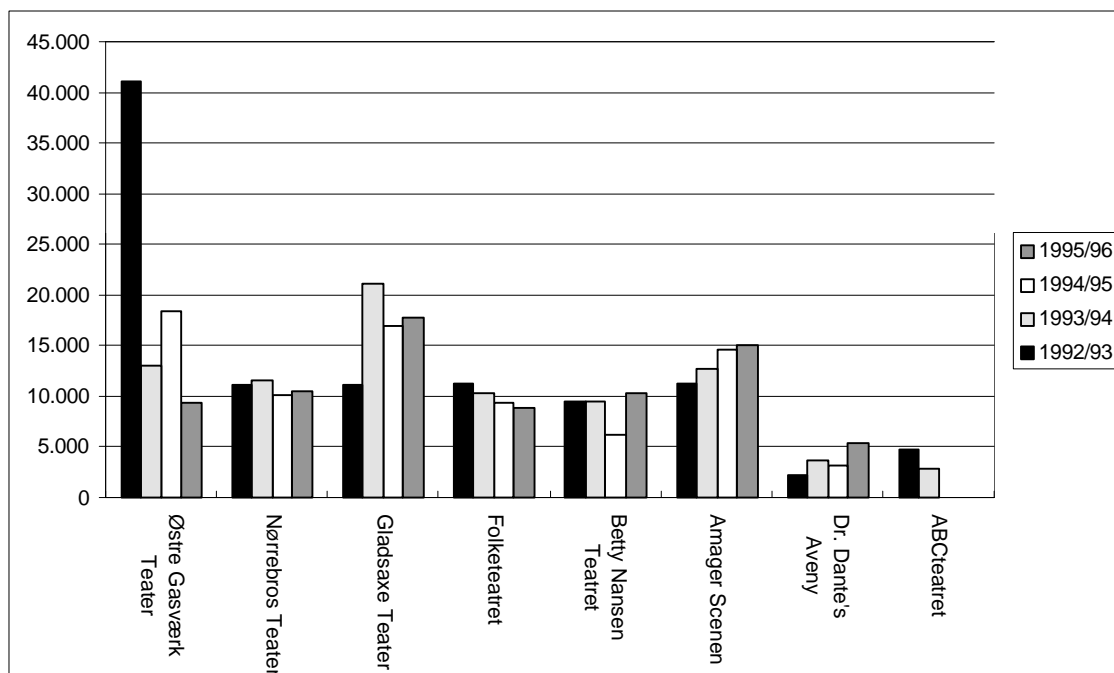
1995-kr	1995/ 96	1994/ 95	1993/ 94	1992/ 93	1991/ 92	1990/ 91	1989/ 90	1988/ 89
Gennemsnitlig pris	149	145	146	161	111	113	113	115

Den gennemsnitlige billetpris er incl. billetstøtte, dvs. = det beløb, teatrene modtager. Rialto Teatret indgår ikke i DST-periode.

Den gennemsnitlige indtægt pr. billet (inkl. billettilskud) er i 1995-priser øget fra gennemsnitligt 113 kr. i DSL-periode til ca. 150 kr. i DST-periode, svarende til en stigning på 30-35%. Igen skiller Østre Gasværk Teater sig ud med en gennemsnitsindtægt på mellem 200 og 300 kr. pr. billet, og er i kraft af sit høje billetsalg således en væsentlig årsag til det samlede højere prisniveau. Det andet store musicalteater, Gladsaxe Teater, har i de seneste 3 sæsoner ligeledes markeret sig med en billetpris langt over gennemsnittet (170-195 kr.).

For DST-periode alene iagttages - ikke overraskende - en ulige fordeling af de generelt øgede billetindtægterne. Dette fremgår af figur 6.8, der viser billetindtægterne opgjort i 1995-kr.

Figur 6.8: Teatrenes billetindtægter (1000 1995-kr.)

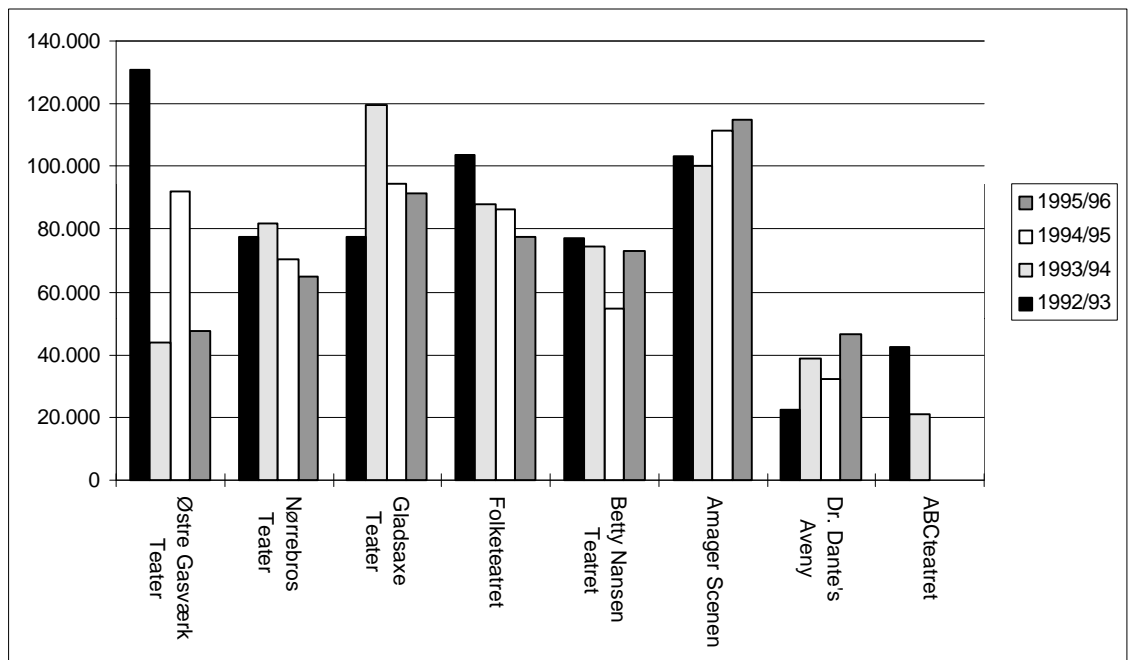


Folketeatret er inkl. Hippodromen, Betty Nansen Teatret er inkl. Edison.

Den gennemsnitlige sæsonindtægt (DST-periode) spredt sig således fra Østre Gasværk Teaters og Gladsaxe Teaters ca. 17- 20 mio. til Dr. Dante's Avenys ca. 3.6 mio. kr. Herimellem ligger Nørrebro Teater, Folketeatret og Betty Nansen Teatret med en billetindtægt på ca. 9-11 mio. kr., mens Amager Scenen ligger lidt højere med godt 13 mio. kr. i gennemsnit pr. sæson.

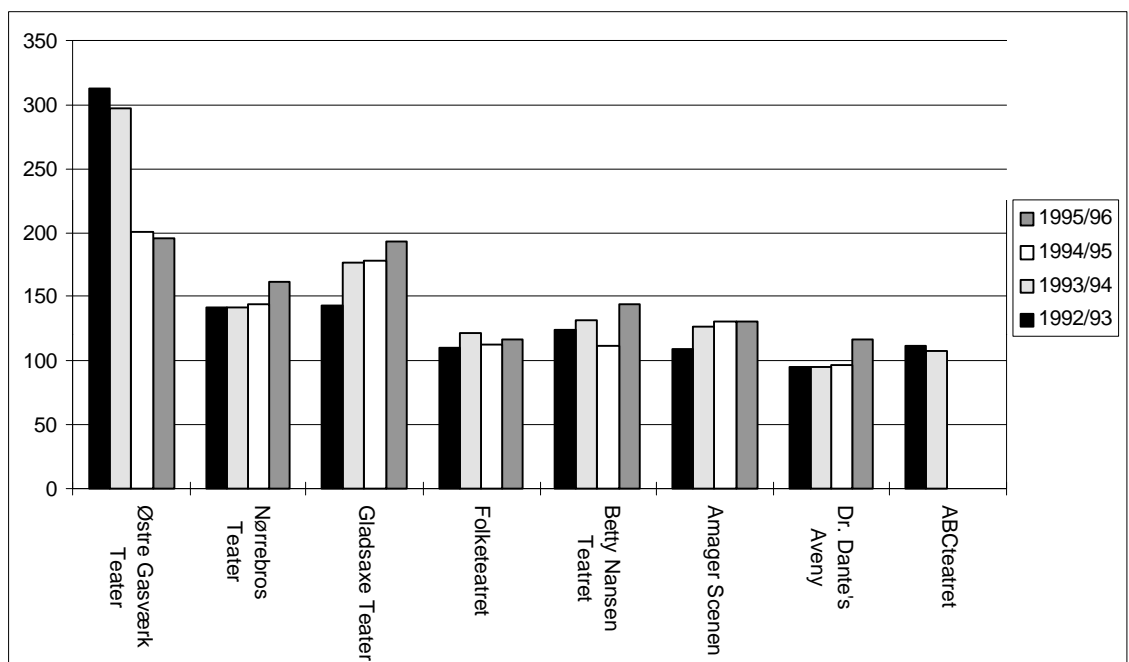
Indtægtsvariationernes fordeling på billetsalg og billetpriser - mellem teatrene og for det enkelte teater over sæsonerne - fremgår af figurerne 6.9 og 6.10. Teatrenes værdibelægninger følger umiddelbart efter, og kan ses som et samlet mål for teatrenes evne til at udbyde det rigtige antal billetter til den rigtige pris.

Figur 6.9: Teatrenes billetsalg



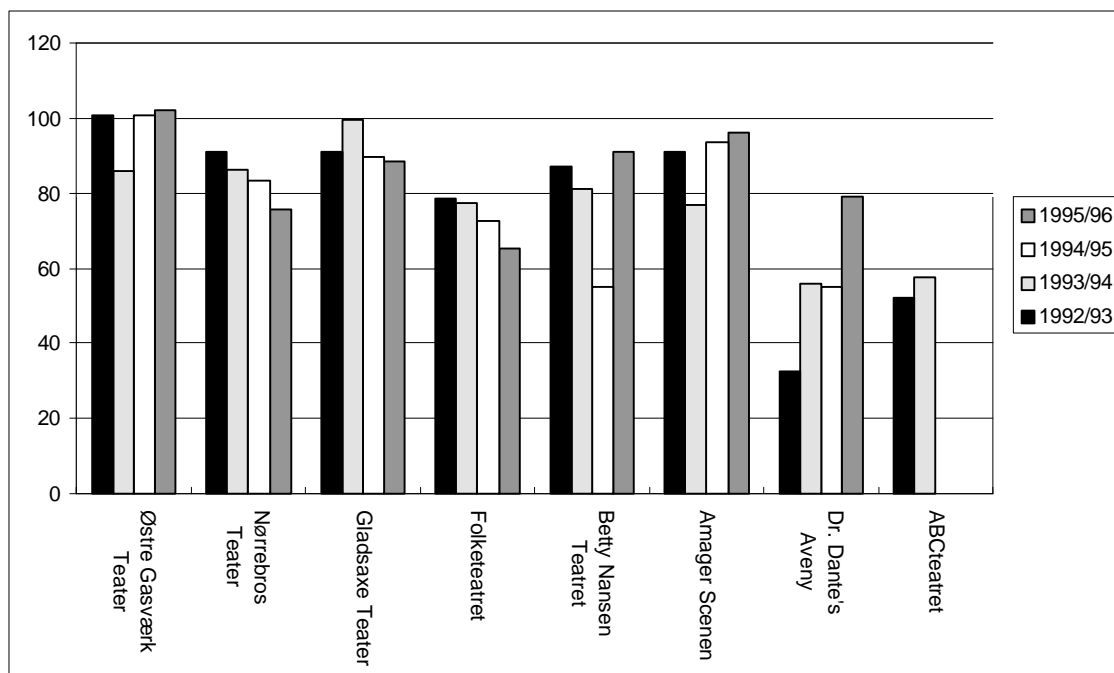
Folketeatret er inkl. Hippodromen, Betty Nansen Teatret er inkl. Edison.

Figur 6.10: Teatrenes gennemsnitlige billetpriser (1995-kr.)



Den gennemsnitlige billetpris er inkl. billetstøtte, dvs. = det beløb, teatrene modtager. Billetprikerne vedrører alene teatrenes hovedscener.

Figur 6.11: Teatrenes værdibelægning (%)



Værdibelægningerne vedrører alene teatrenes hovedscener.

Betragtes teatrene hver for sig, kan der spores forskellige tendenser. Nørrebro Teater og Folketeatret/Hippodromen har oplevet en mindre tilbagegang i billetindtægter som følge af et vigende salg. Billetpriserne har holdt sig nogenlunde konstante, hvorved nedgangen i værdibelægning stort set er en afspejling af billetsalget. Nedgangen er størst og synes alvorligst for Folketeatret, der dels har to scener at drive, og dels i forvejen havde en relativ lav værdibelægning sammenlignet med de øvrige store scener.

Betty Nansen Teatret har - med undtagelse af 1994/95 - haft en meget stabil indtægt og høj værdibelægning, hvor et svagt aftagende billetsalg er blevet kompenseret ved en gennemsnitlig højere billetpris.

Amager Scenen har ligeledes haft en stabil høj og svagt stigende værdibelægning med en enkelt afvigende sæson. Dette er gået hånd i hånd med en relativ stor (og vedvarende) stigning i billetindtægterne, der skyldes såvel en positiv publikumsudvikling som en stigning i den gennemsnitlige billetpris.

De største variationer over perioden står de "nye" teatre imidlertid for. Som nye teatre betragtes her, udover Østre Gasværk Teater og Dr. Dante's Aveny, også Gladsaxe Teater, der af de eksisterende teatre er det, der mest konsekvent har æn-

dret profil siden overgangen til DST-ordning. For Østre Gasværk Teater og Gladsaxe Teaters vedkommende er der et betydeligt sammenfald mellem deres repertoire og den økonomiske succes. Som det fremgik af kapitel 5 har musicals tiltrukket en stadig stigende del af det samlede publikum (ca. 73% i 1995/96) og de samlede billetindtægter (ca. 80% i 1995/96). De to teatre er naturligvis selv, med hver deres selvstændige niche inden for genren, en væsentlig del af årsagen til den samlede musicalfremgang, og ligger således også i toppen m.h.t. såvel de samlede indtægter som billetsalg og gennemsnitlige billetpriser trods relativt store udsving mellem sæsonerne (Østre Gasværk Teaters store udsving i publikum og indtægter skyldes til dels forskellen i sæsonlængde). At de to teatre med deres forholdsvis høje billetpriser ikke har overvurderet teaterpublikummets betalingsevne og -vilje fremgår af de høje belægningsprocenter - særligt Østre Gasværk Teater, der i tre ud af fire sæsoner har haft en værdibelægning på 100%. Andre teatre har imidlertid også i stigende grad kastet sig over denne genre, mest tydeligt Amager Scenen, der af alle teatre har haft det gennemsnitligt største og mest stabile billetsalg.

Endelig har Dr. Dante's Aveny oplevet den *relativt* største fremgang i såvel billetsalg som indtægter. Dette er dog sket med udgangspunkt i en økonomisk set meget dårlig start i 1992/93, hvor publikumstallet lå betragteligt under gennemsnittet for de sidste år af DSL-periode. Teatrets generelt lave indtjening sammenlignet med de øvrige teatre skyldes imidlertid ikke kun det lave publikumstal (der til en vis grad kan tilskrives teatrets begrænsede kapacitet), men også den lavere gennemsnitlige billetpris, der hænger sammen med, at et forholdsvis stort antal billetter bliver solgt med betydelig rabat på de såkaldte "billig-mandage". Teatret har dog i stigende grad forstået at tilpasse sig den økonomiske virkelighed, hvilket også har givet sig udslag i en betragtelig forbedring af værdibelægningen.

Et andet udtryk for udvikling i teatrenes indtægter fås i nedenstående tabel 6.12 over egenindtægtsgraden.

Tabel 6.12: Teatrenes egenindtægtsgrad

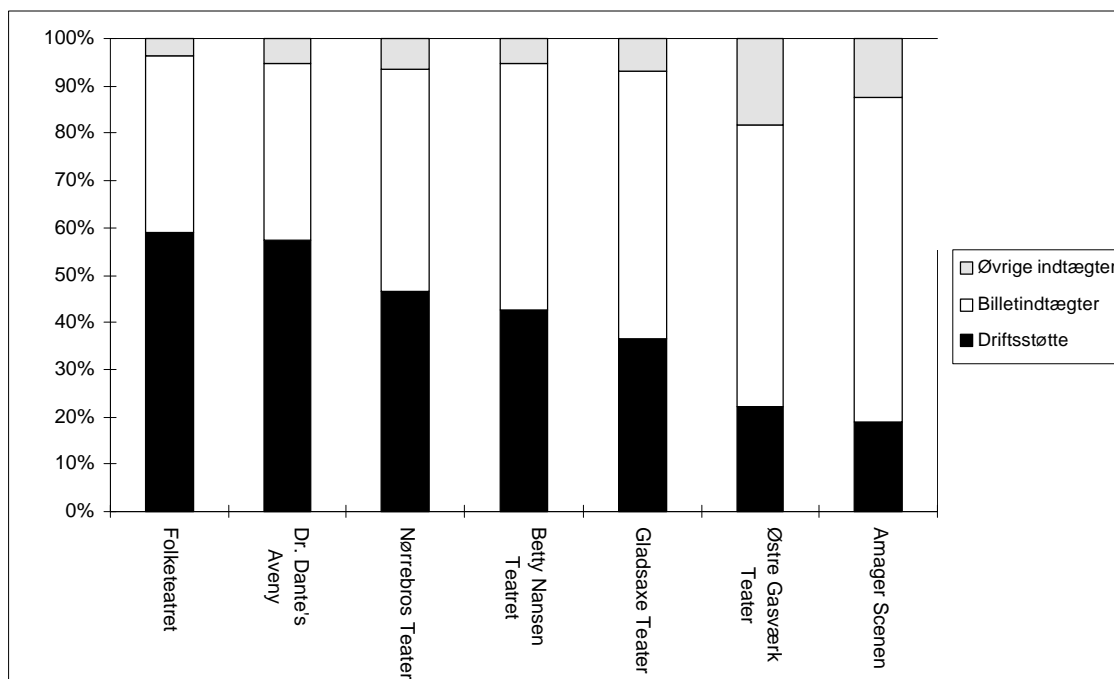
%	1995/ 96	1994/ 95	1993/ 94	1992/ 93	1991/ 92	1990/ 91	1989/ 90	1988/ 89
ABCteatret	-	-	44	59	53	75	62	103
Dr. Dante's Aveny	43	30	34	28	41	33	45	30
Amager Scenen	81	80	78	77	86	92	94	52
Betty Nansen Teatret	57	46	55	56	41	56	54	62
Folketeatret/Hippodromen	41	41	44	46	26	-	-	-
Gladsaxe Teater	64	61	67	53	68	24	56	39
Nørrebro Teater	53	53	55	54	73	55	57	45
Østre Gasværk Teater	78	86	81	93	39	-	-	-
Det Ny Teater	-	-	-	-	-	74	44	32
Rialto Teatret	-	-	-	-	-	18	31	39
Riddersalen	-	-	-	-	-	33	42	41
I alt	60	58	59	64	53	50	52	47

Egenindtægtsgraden er forholdet mellem teatrets egne indtægter og samlede indtægter. De samlede indtægter er i DST-periode opgjort som egne indtægter + driftsstøtte (excl. inventarleje), og i DSL-periode som egne indtægter + underskudsdekningen. Egne indtægter er inkl. billetstøtten. Den samlede egenindtægtsgrad er for 1991/92 - 1995/96 excl. Rialto Teatret.

Samlet er teatrenes egne indtægter øget fra at udgøre omkring 50% af de tilrådighed værende midler i DSL-periode til nu at udgøre omkring 60%. Som det blev påpeget i foregående afsnit, er tilskudsydernes andel altså faldet i takt med, at teatrene i stigende grad har evnet selv at øge deres indtægter. Igen fordeler tendenser sig imidlertid skævt på de enkelte teatre. Den øgede egenindtjening er stort set båret af Gladsaxe Teater og Østre Gasværk Teater alene, mens udviklingen for de øvrige teatre fra DSL- til DST-periode har været mere varierende. Det er dog karakteristisk for de fleste teatre, at deres egenindtjening er blevet mere stabil i DST-periode.

Nedenstående figur 6.12, der viser teatrenes indtægtsstrukturer for sæsonen 1995/96, er derfor et rimeligt udtryk for den samlede DST-periode. Undtagelsen er Østre Gasværk Teater, der i 1995/96 kun spillede en halv sæson, og derfor fremstår med en lavere egenindtægtsgrad, end gennemsnittet for de fire sæsoner. Desuden var Dr. Dante's Avenys egenindtægt i 1995/96 noget højere end i de foregående sæsoner i DST-periode.

Figur 6.12: Teatrenes indtægtsstruktur 1995/96



Driftsstøtten er excl. inventarlejetilskud.
Teatrene er opstillet efter stigende egenindtægtsgrad.

Denne udvikling kan ses som et resultat af de ændrede økonomiske rammer, teatrene har fået at handle inden for. Med ansvaret for egen økonomi og en risiko for at gå konkurs, har teatercheferne helt naturligt en interesse i at sikre en forbedret og ikke mindst stabil indtjening⁷. Væsentligt er det i denne sammenhæng, at man med den nye ordnings indførelse har fjernet loftet over billetpriserne, hvorved disse i højere grad har mulighed for at afspejle publikums betalingsvilje⁸. Samtidig har den øgede frihed til at disponere økonomisk givet mulighed for at lave større opsætninger, hvilket netop er kommet musicalteatrene til gode, da det i særlig grad er disses store (og dyre) produktioner, publikum har været villige til at betale ekstra for.

For de øvrige teatre har den økonomiske frihed ikke kun været en fordel. Som det vil fremgå af de følgende afsnit lider både Folketeatret/Hippodromen, Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny og senest også Gladsaxe Teater - trods de relativt stabile

⁷ Teatrene (eller teaterdirektørerne) har naturligvis også andre, og givetvis tungerevejende, interesser (kunstneriske, teaterfaglige m.v.). Det ændrer imidlertid ikke ved, at man må forvente, at den *relative* betydning af teatrets økonomi er vokset.

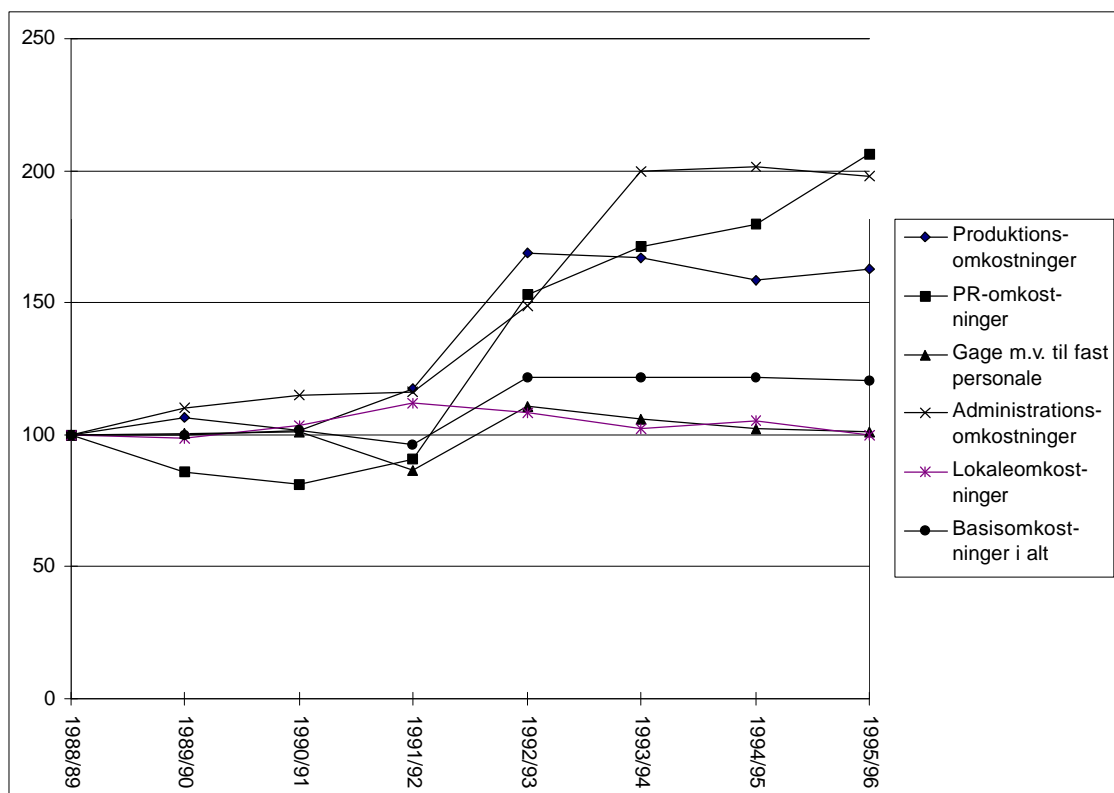
⁸ Denne afspejling af efterspørgslen i prisen foregår naturligvis ikke som på et fuldstændigt frit marked, og kan som følge deraf ikke forventes at være perfekt tilpasset. Priserne fastsættes som bekendt én gang for alle inden billetterne udbydes. Som det er fremgået af kapitel 5, har teaterdirektørerne imidlertid en rimelig god fornemmelse for, hvor mange billetter en teaterproduktion kan sælge og til hvilken pris.

indtægter - under en meget anstrengt økonomi. Til denne gruppe hørte tidligere naturligvis også ABCteatret.

Teatrenes omkostninger

Figur 6.13 viser den samlede udvikling i teatrenes omkostninger. Som det fremgik af koncernregnskabet, fik flere af udgiftsposterne et løft med overgangen til DST-ordning. Særlig markant har stigningen været i PR- og administrationsomkostninger (ca. 80%), mens stabiliteten i gager til fast personale og lokaleomkostninger har holdt de samlede basisomkostninger på et niveau 20-25% over DSL-niveauet.

Figur 6.13: Teatrenes omkostninger (index; 1989/89 = 100, faste priser)



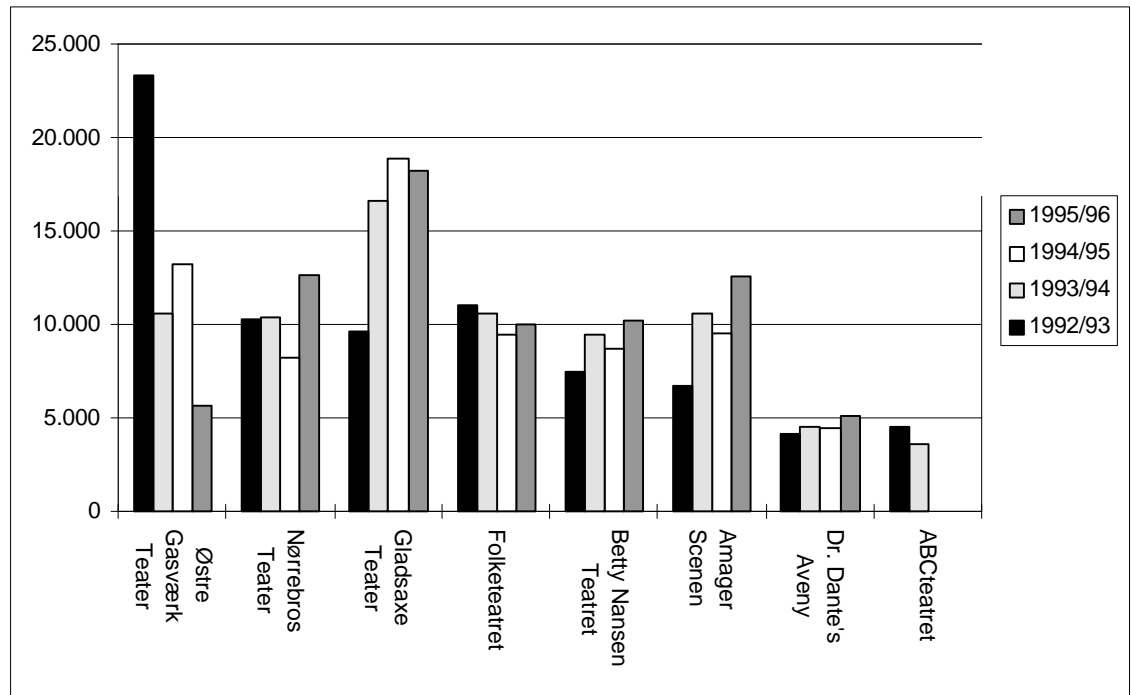
Figuren er i hele perioden inkl. Rialto Teatrets omkostninger.

Produktionsomkostninger

De højere omkostninger kan til dels forklares ud fra de forhold, der også lå bag stigningen i indtægter, dvs. Folketeatret/Hippodromens genoptagelse af teateraktiviteterne og Østre Gasværk Teaters indtræden i ordningen, men også en generel omkostningsstigning for de øvrige teatre.

Med hensyn til Østre Gasværk Teater har dette, sammen med den generelle musicaltrend, haft stor betydning for den samlede forøgelse af produktionsomkostningerne.

Figur 6.14: Teatrenes produktionsomkostninger (1000 1995-kr.)



Folketeatret er inkl. Hippodromen, Betty Nansen Teatret er inkl. Edison.

Som det fremgår, er det primært de store musicalteatre der har store og/eller voksende produktionsomkostninger. Østre Gasværk Teaters produktionsomkostninger er dog faldet siden 1992/93, til dels som følge af udsving i sæsonlængde. Ser man på de gennemsnitlige omkostninger for de forskellige genrer, viser det sig da også for det første, at musicals er blevet den i særklasse dyreste produktionsform og for det andet, at det er den eneste kategori, der i gennemsnit er blevet dyrere i DST-periode sammenlignet med DSL-periode.

Tabel 6.13: Gennemsnitlige produktionsomkostninger, udvalgte genrer

1000 1995-kr.	DST-periode		DSL-periode	
	Antal	Produktions- omkostn. (gns.)	Antal	Produktions- omkostn. (gns.)
Musical	24	7.429	10	3.142
Skuespil	44	1.463	53	1.492
Monolog	11	229	1	746
Komedie/lystspil	18	1.516	25	1.928
Revy/kabaret	5	803	4	2.046

Kun genrer med 5 eller flere produktioner i DST-periode er medtaget. Endvidere indgår kun de produktioner, for hvilke konsulentfirmaet er bekendt med produktionsomkostningerne. Tallene skal læses med en vis forsigtighed, da gennemsnittene dækker over relativt store spredninger mellem udgifterne til de enkelte produktioner, særligt musicals.

Der er selvfølgelig forskelle teatrene imellem, men det er kun Folketeatret, der kommer under 5 mio. kr. i gennemsnit for en musicalproduktion (ca. 2.8 mio. kr.), mens Betty Nansen Teatret kun er repræsenteret med en enkelt musical i DST-periode, og Dr. Dante's Aveny slet ingen.

Materialet bekræfter desuden, at teatre med de største produktionsomkostninger, eller størst stigning heri, netop også er de teatre, der har haft den største stigning i både antallet af musicals og gennemsnitlige produktionsomkostninger for disse (Østre Gasværk Teater, Gladsaxe Teater, og Amager Scenen), mens Nørrebro Teater nok har gennemsnitligt høje produktionsomkostninger, men har holdt dem på niveauet fra DSL-periode.

For de øvrige (og i mindre grad musicalprægede) teatre er tendensen næsten ligeså éntydig. Såvel Betty Nansen Teatret og Folketeatret, Hippodromen som Dr. Dante's Aveny (tidligere Aveny Teatret) har stort set ikke bekostet flere penge på produktioner (i gennemsnit) - Dr. Dante's Aveny har endda brugt 10-15% mindre end i DSL-periode - men bruger i øvrigt ca. det samme beløb på en gennemsnitsproduktion som Aveny Teatret gjorde. Med hensyn til de to første er omkostningerne dog delt mellem deres respektive hoved- og sidescener. Opgjort således er Betty Nansen Teatret begyndt at bruge flere penge på den store scene, mens en produktion på Edison koster omtrent en tredjedel heraf. For Folketeatret er produktionerne på hovedscenen omvendt blevet lidt billigere, men sammenligningen over de to perioder er noget usikker, da alene produktionsomkostningerne for 1991/92 indgår i beregningen for DSL-periode.

Sammenfattende kan det fastslås, at de samlede produktionsomkostninger med overgangen fra DSL- til DST-ordning er steget med omtrent 50%. Den store stigning i 1992/93 kan hovedsageligt tilskrives Østre Gasværk Teater (Les Miserable), mens Gladsaxe Teater og Amager Scenen siden har sørget for, at niveauet har holdt sig stabilt. Af teatrenes samlede omkostninger udgør produktionsomkostningerne i dag (DST-periode) 48-50%, mens det i perioden 1988/89 - 1990/91 var ca. 40-42%.

Dette må betragtes som en positiv udvikling. At en større del af de samlede ressourcer går til det væsentlige - produktionen af forestillinger - må alt andet lige formodes at bidrage til en højnelse af kvaliteten. Som det tydeligt er fremgået af det forgående, er de ekstra penge dog stort set alene gået til flere og større musicals, ikke bare når man betragter de gennemsnitlige omkostninger, men også når produktionsomkostningerne summeres for de enkelte genrer.

Tabel 6.14: Samlede produktionsomkostninger pr. sæson, udvalgte genrer

Mio. 1995-kr.	DST-periode		DSL-periode	
	Produktionsomkostn. Sæsongns.	Andel af samlede prod.omkost.	Produktionsomkostn. Sæsongns.	Andel af samlede prod.omkost.
Musical	44,6	59,0%	7,9	16,3%
Øvrig musikdramatik	5,2	6,8%	4,7	9,8%
Skuespil	16,1	21,3%	19,8	41,1%
Monolog	0,6	0,8%	0,2	0,4%
Komedie/lystspil	6,8	9,0%	12,1	25,0%
Revy/kabaret	1,0	1,3%	2,1	4,3%

Kun genrer med 5 eller flere produktioner i DST-periode er medtaget. Endvidere indgår kun de produktioner, for hvilke konsulentfirmaet er bekendt med produktionsomkostningerne.

'Øvrig musikdramatik' indbefatter musikteater, teaterkoncert, vaudeville, opera og operette.

Af tabel 6.14 fremgår det, at musicals i DST-periode i gennemsnit har stået for 59% af de samlede produktionsomkostninger mod tidligere ca. 16%. Omvendt er skuespillenes andel heraf blevet næsten halveret, fra 41,1% til 21,3%, selvom antallet af produktioner kun er faldet moderat. Endvidere har der været et kraftigt fald i komedie/lystspils andel af produktionsomkostningerne. Dette er forårsaget af gennemsnitligt lavere omkostninger, men også en relativ stor nedgang i antallet af produktioner, der bl.a. skyldes, at Det Ny Teater og senere ABCteatret er gledet ud af ordningen.

Set i lyset af DST-ordnings økonomiske rammer er udviklingen ikke så overraskende. Som det blev nævnt i forbindelse med indtægtsfordelingen, må teaterdirektørerne nødvendigvis i højere grad tage hensyn til økonomien, hvilket jo også i sig selv var et

af formålene med at samle det kunstneriske og økonomiske ansvar i samme person.

At der i højere grad økonomisk er blevet satset på musicals og anden musikdramatik behøver dog ikke nødvendigvis at være af økonomisk nødvendighed. Af flere profilbeskrivelser fremgår det eksplicit, at ambitionerne går netop i den retning, og i det omfang musicalen som sådan er blevet en god forretning, er det selvfølgelig ikke mindst disse teatres egen fortjeneste. Dels ved at have introduceret og skabt interesse for en ny tradition (særligt Østre Gasværk Teater med de store internationale bestsellere og Gladsaxe Teater med nye danske musikdramatiske opsætninger), og dels ved at have investeret en del af fortjenesten i nye, store produktioner.

Set i sammenhæng med indtægtsfordelingen i forrige afsnit kan man groft konkludere, at DSL/DST-fællesskab - i **økonomisk** henseende, dvs. m.h.t. indtægter og produktionsomkostninger - er gået fra at være en blanding af lige dele skuespil på den ene side og musikdramatik og komedie/lystspil på den anden side til nu at være musikdramatik tilsat skuespil.

Basisomkostninger

Af figur 6.13 fremgik, at det totale basisomkostningsniveau for teatrene er vokset med 20-25% med overgangen fra DSL- til DST-ordning (inkl. Rialto Teatret). Denne stigning dækker imidlertid over en endnu større forhøjelse for de enkelte teatre på mellem 25% og 90% fra 1988/89-1990/91 til 1993/94-1995/96 (excl. ABCteatret). Forskellen skyldes, at Folketeatret også havde betydelige basisomkostninger under DSL-ordning, samtidig med at Det Ny Teater og Riddersalen er gledet ud, og derfor ikke tæller med i DST-periode.

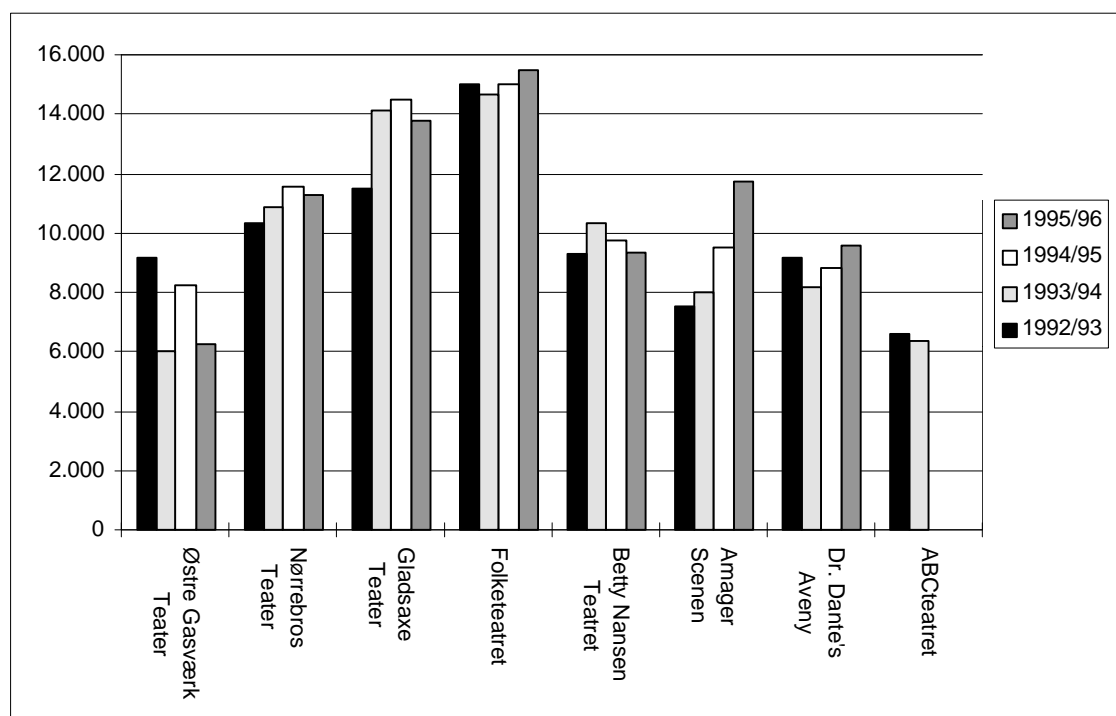
Den generelt store forøgelse af basisomkostningerne fordeler sig med en meget stor vækst i administrations- og PR-omkostninger og nærmest uforandrede omkostninger til lokaler og fast personale. Med hensyn til PR kan udviklingen heri ses som et udtryk for, at teatrene er begyndt at handle som selvstændige økonomisk virksomheder, der er i indbyrdes konkurrence. Da hvert teater er ansvarlig for sit økonomiske resultat, bliver det mere interessant at tiltrække sig yderligere publikum, uanset om det måtte være på de andre deltagende DST-teatres bekostning

De større administrationsomkostninger må ligeledes formodes at have direkte sammenhæng med DST-ordnings struktur. Med decentraliseringen af det økonomiske ansvar, har teatrene fået flere administrative opgaver, hvorfor en vis stigning måtte

forventes. Samlet (teatre og sekretariat) er administrationen blevet væsentlig dyrere. Dette kan på den ene side skyldes tabet af de stordriftsfordele, der har været forbundet med den centrale administration, og må som sådan betragtes som en del af prisen for teatrenes øgede autonomi. På den anden side er sekretariatets omkostninger stort set ikke faldet siden overgangen til DST-ordning. (For både sekretariat og teatre er administrationsomkostningerne excl. personale).

Betragtes teatrene hver for sig med hensyn til niveauet og udviklingen i basisomkostningerne de seneste fire år, viser der sig nogle forskelle, der i en vis udstrækning hænger sammen med det enkelte teaters generelle økonomiske situation.

Figur 6.15: Basisomkostninger i alt (1000 1995-kr.)

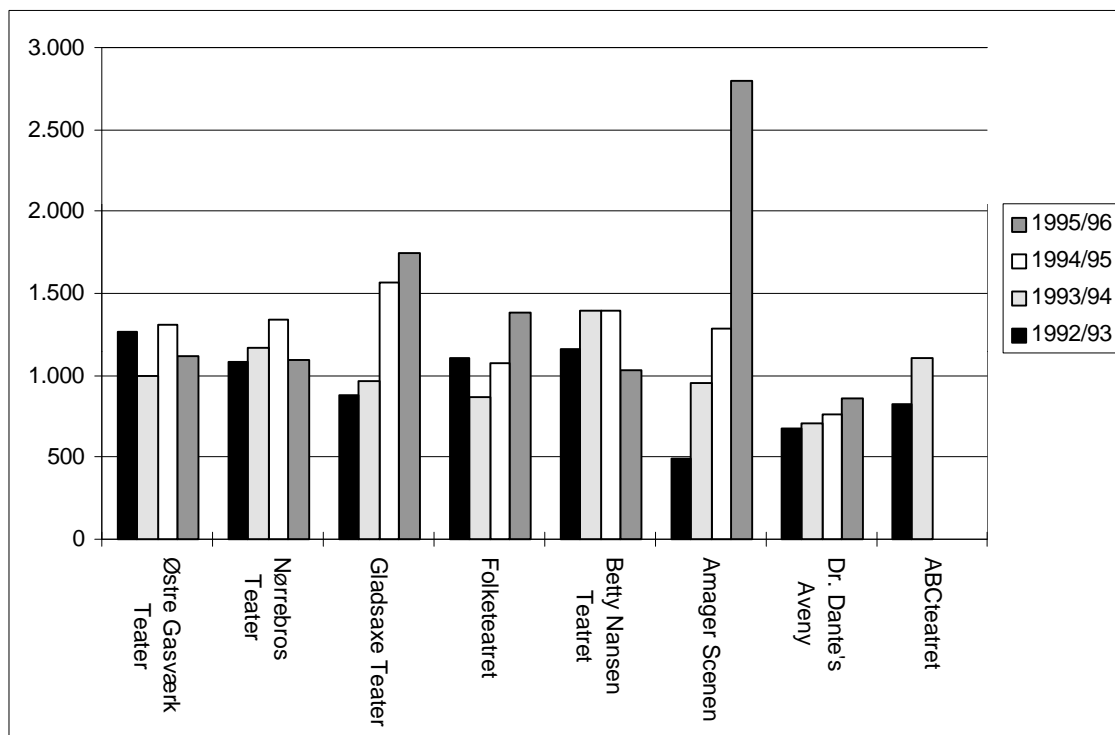


Siden 1993/94 har væksten i det enkelte teaters samlede basisomkostninger stabiliseret sig eller været mere moderat, men på forskellige niveauer. Folke-teatret har gennemgående haft de største basisomkostninger, hvilket selvfølgelig skal ses i sammenhæng med, at de skal dække driften af to scener. Derudover synes der ikke umiddelbart at være nogen entydig sammenhæng mellem et teaters størrelse (kapacitet) og basisomkostningernes niveau. Tidligere har der været en tendens til at de store teatre nominelt var dyrest at drive, mens de mindre havde de relativt højeste

basisomkostninger, dvs. basisomkostninger pr. sæde⁹. En sådan sammenligning er dog vanskeligere at lave i dag, bl.a. fordi Betty Nansen Teatret og Folketeatret driver to scener for det samlede budget, og man i en sådan beregning ikke blot kan lægge sædekapaleten for de to scener sammen. Holdes disse to teatre ude af sammenligningen genfindes tendensen til en vis grad. Dr. Dante's Aveny har de højeste omkostninger/sæde, mens Østre Gasværk Teater har de laveste. Østre Gasværk Teater har dog også absolut målt de laveste omkostninger. Her imellem ligger Amager Scenen, Nørrebro Teater og Gladsaxe Teater, sidstnævnte dog med næsten ligeså store basisomkostninger pr. sæde som Dr. Dante's Aveny.

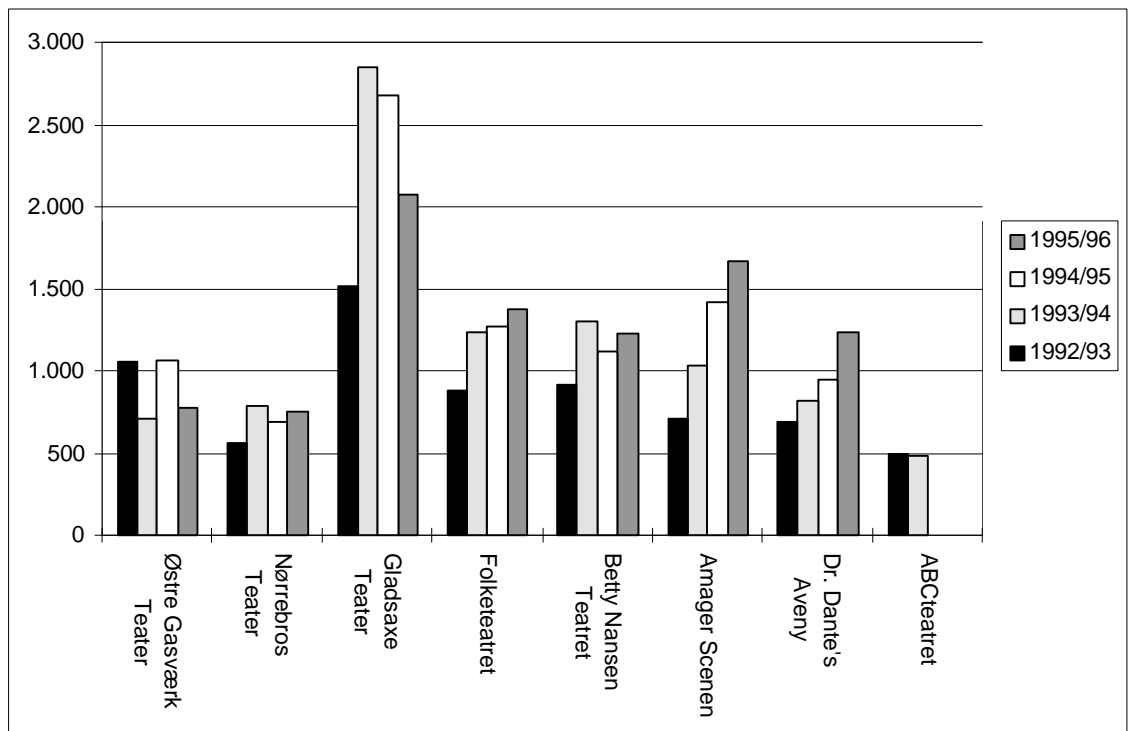
Udviklingen i det enkelte teaters basisomkostninger i DST-periode hidrører fra de samme to poster, der lå bag den generelle omkostningsstigning ved overgangen fra DSL til DST-ordning, PR og administration.

Figur 6.16: PR-omkostninger (1000 1995-kr.)



⁹ Christian Hjort-Andersen (red.): Teaterøkonomi, AKF Forlaget 1991.

Figur 6.17: Administrationsomkostninger (1000 1995-kr.)

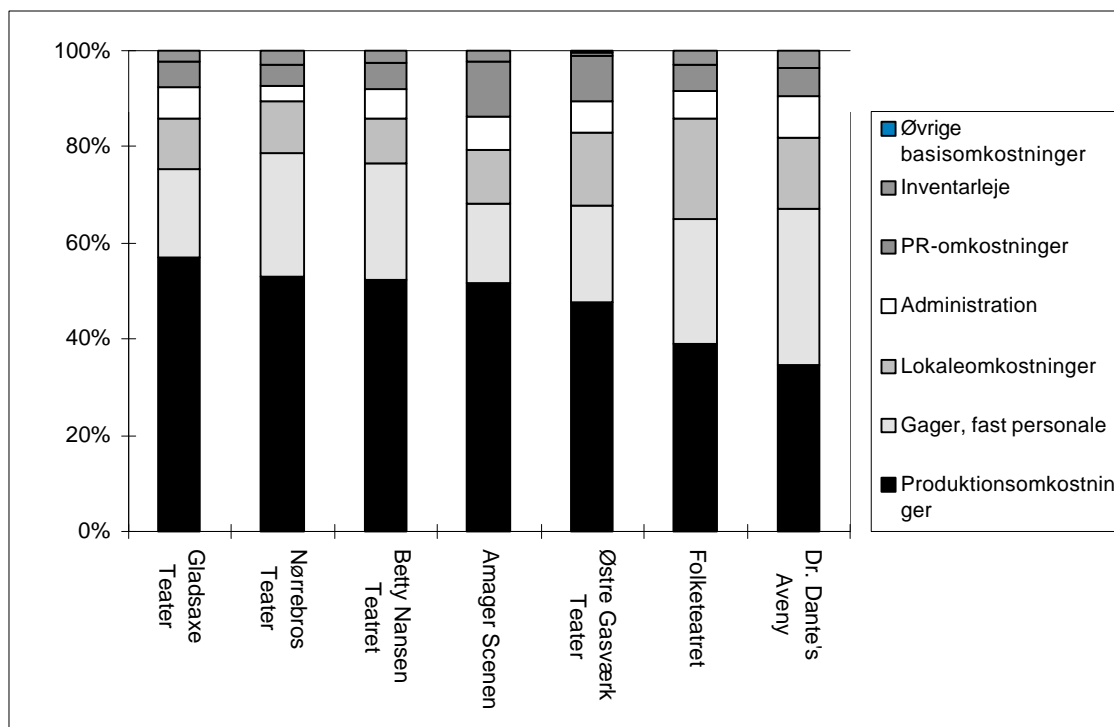


De største stigninger i administrations- og PR-omkostninger findes hos to af de teatre, der har haft bedst råd, Amager Scenen og Gladsaxe Teater (indtil 1993/94). Særligt påfaldende er Amager Scenens voldsomme stigning i PR-omkostningerne, der over en fireårig periode har flyttet teatret fra at have det mindste PR-budget til i 1995/96 at have det suverænt højeste.

Tendensen er dog ikke generel. Nørrebro Teater og Østre Gasværk Teater afviger herfra, ved stort set at have haft stabile basisomkostninger, trods en solid konsolidering. På samme måde har de økonomisk trængte teatre (inkl. Gladsaxe Teater fra 1994/95) formået at holde basisomkostningerne i ro, og særligt Betty Nansen Teatret har - trods det relativt lave udgangspunkt - været i stand til at reducere omkostningerne sideløbende med forværringen i konsolideringen (se næste afsnit).

Givet omkostningsstrukturen (se figur 6.18) er det imidlertid vanskeligt at forestille sig, at teatrene skulle kunne gennemføre besparelser i større målestok, i det mindste på kort sigt. En væsentlig del af basisomkostningerne går til lokaleomkostninger (primært husleje), inventarleje og udgifter til fast personale, hvor størrelsen af de to første stort set er uden for teatrenes kontrol.

Figur 6.18: Teatrenes omkostningsstruktur



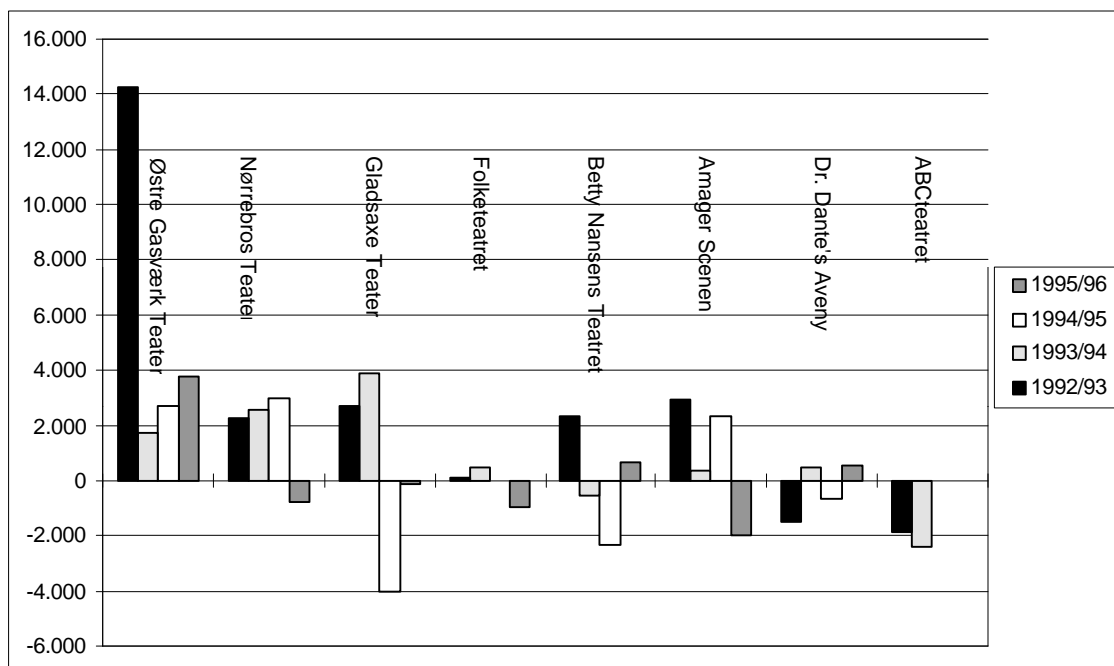
I 1995/96 spillede Østre Gasværk Teater kun en halv sæson med en overført produktion. I sæsoner med nyopsætninger udgør produktionsomkostningerne en betydelig større andel af de samlede omkostninger, end det fremgår af denne figur.

6.1.5. Teatrenes resultatudvikling og konsolidering

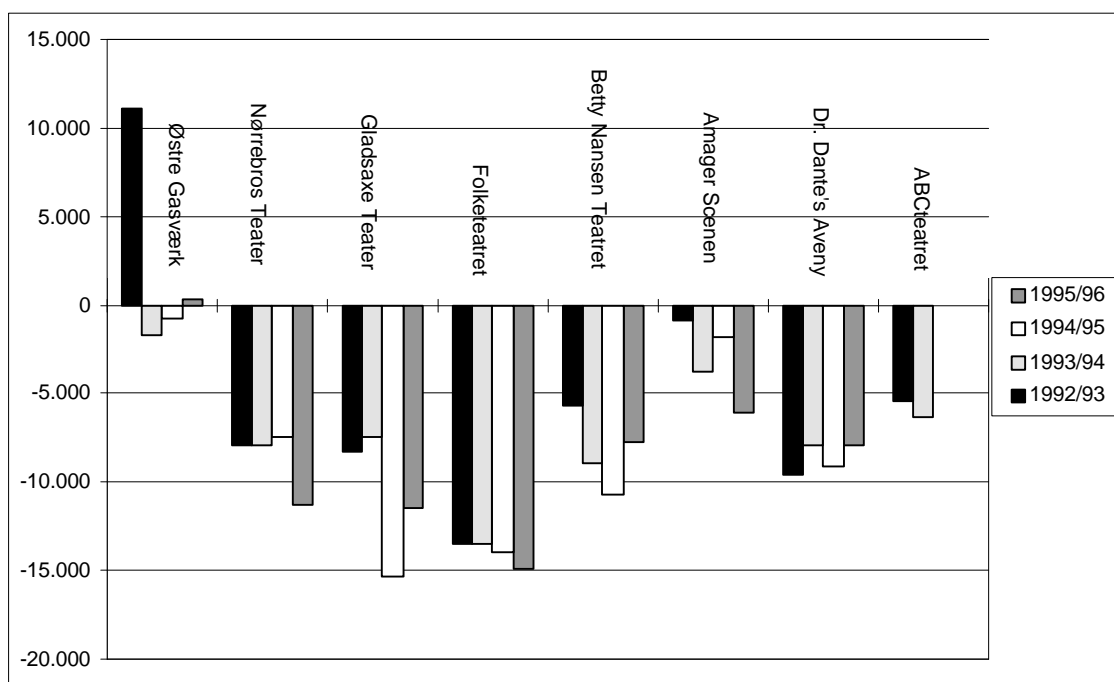
Teatrenes driftsresultater belyses nedenstående i figur 6.19 og 6.20, der giver en oversigt over teatrenes resultatudvikling opgjort såvel inkl. som excl. driftsstøtte.

Man bør naturligvis ved studiet af disse figurer være opmærksom på at indtjening af overskud og konsolidering ikke er et mål i sig selv, men kun et middel - op til et vist konsolideringsniveau - til det egentlige - at producere kvalitetsteater.

Figur 6.19: Resultat, ordinær teatervirksomhed, inkl. støtte (1000 1995- kr.)



Figur 6.20: Resultat, ordinær teatervirksomhed, excl. støtte (1000 1995-kr.)



I resultatudviklingen (inkl. tilskud) ses resultatet af de tendenser, der blev beskrevet i de foregående afsnit.

Først og fremmest bemærkes Østre Gasværk Teaters usædvanligt gode indtjening i 1992/93. I de følgende år falder overskuddet betragteligt, men teatret er stadig det

økonomisk mest indbringende, og har, som det fremgår af resultatet excl. tilskud, også i de følgende år været i stand til at skabe resultatmæssig balance stort set uden tilskud. Dette er afspejlet i teatrets anseelige egenkapital, der løbende er blevet forøget, og ultimo juni 1996 var på ca. 22 mio. kr. (se figur 6.21 nedenfor).

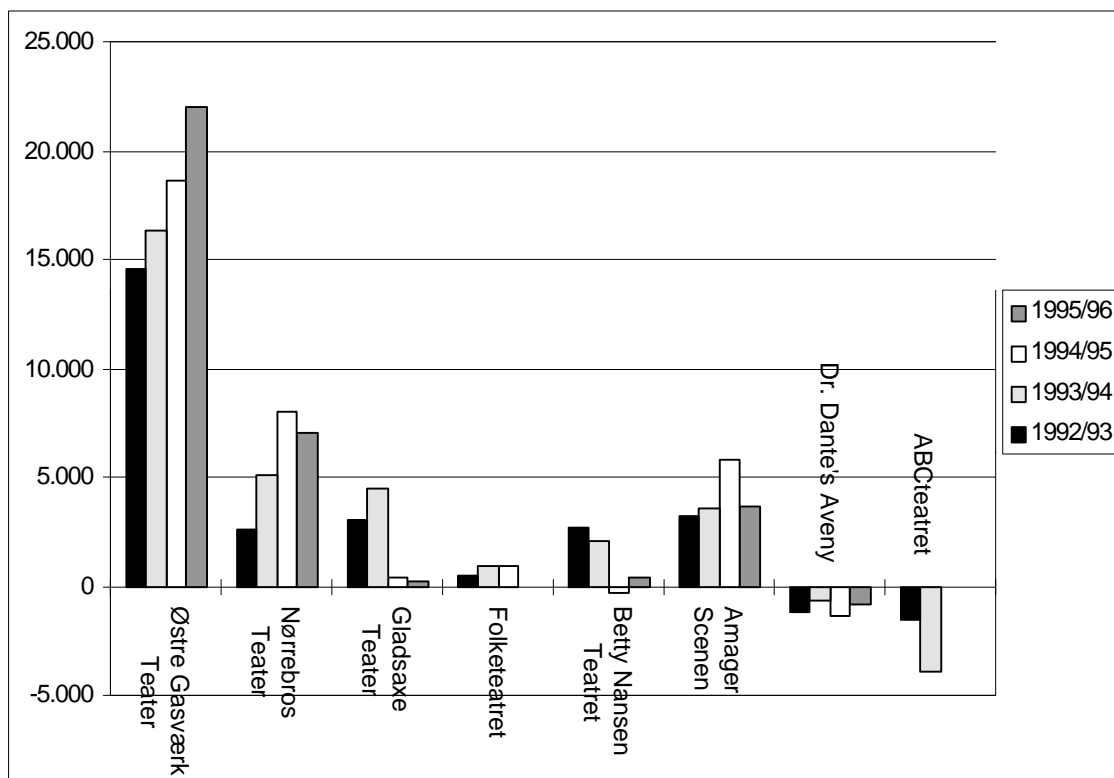
For Nørrebro Teater har udviklingen også gennemgående været positiv, og først i den seneste sæson har teatret haft et mindre underskud på driften (inkl. tilskud). Teatret har derved fået oparbejdet en pæn egenkapital. I modsætning til de andre teatre med positive driftsresultater og egenkapital er dette ikke sket i kraft af en øget indtjening. Teatret har stort set haft konstante billetindtægter, men i kraft af en konservativ omkostningspolitik er det lykkedes at skabe overskud på 2-2,5 mio. kr. i tre ud af fire sæsoner.

Udover disse to teatre er det primært Gladsaxe Teater og Amager Scenen, der har haft overskud på driften. Som følge af meget høje produktions- og basisomkostninger, kombineret med vigende billetindtægter de to seneste sæsoner, har Gladsaxe Teater imidlertid sat hele sin egenkapital til, og er nu et af de svagest konsoliderede teatre. I modsætning hertil har Amager Scenen haft en fortsat stigning i billetindtægterne. Men en endnu voldsommere vækst i basisomkostningerne (primært PR- og administration) og en moderat stigning i produktionsomkostningerne førte til et underskud på ca. 2 mio. kr. i 1995/96. Teatret har dog fortsat en relativ stor positiv egenkapital, som imidlertid overvejende er bundet i anlægsaktiver.

De to teatre med to scener, Betty Nansen Teatret og Folketeatret, ligner i resultatmæssig sammenhæng hinanden. Begge teatres resultater svinger omkring nul, Betty Nansen Teatret dog med betydeligt større udsving end Folketeatret, og for begge teatre er egenkapitalen følgende meget lille.

For Dr. Dante's Aveny ser det endnu værre ud. Teatret startede i den nye ordning med et relativt stort underskud, og satte dermed hele egenkapitalen over styr. Siden er det gået fremad (teatret havde overskud på driften i 1993/94 og 1995/96), men det har ikke været nok til at oparbejde en positiv egenkapital.

Figur 6.21: Egenkapitaludviklingen (1000 1995-kr.)



Det fremgår, at der er betydelige forskelle i teatrenes resultater og konsolidering, og at flere teatre har en betænkelig lille (eller negativ) egenkapital. Med det økonomiske ansvar teatrene er underlagt, er det ikke uforståeligt, hvis de i deres dispositioner i stigende grad vil vægte sikkerheden, fremfor lysten til at kaste sig ud i det økonomisk mere risikobetonede.

Endvidere ser der for de svagest konsoliderede teatre ud til at være en sammenhæng mellem billetindtægter og egenkapital (bortset fra Gladsaxe Teater). Dette er i sig selv ikke særligt overraskende, men betyder, at det for disse teatre også vil være meget vanskeligt økonomisk at komme ovenpå, med mindre de i fremtiden satser på nogle sikre publikumstræffere, skærer i omkostningerne eller de eventuelt får et kapital-indskud. Med hensyn til produktionsomkostningerne er det dog netop de svagt konsolidere teatre, Folketeatret/Hippodromen, Betty Nansen Teatret og Dr. Dante's Aveny (men ikke Gladsaxe Teater), der i forvejen (DST-periode) har holdt igen på udviklingen i disse.

Hvad basisomkostningerne angår, har konsulentfirmaet ikke lavet en effektivitet-analyse, der kunne afdække evt. besparelsesmuligheder. Man må dog forvente, at i

hvert fald huslejen ligger uden for teatrenes kontrol, mens PR-, administrations- og personaleomkostninger på det korte eller mellemlange sigt er mere variable.

6.1.6. Sammenfatning

Egenindtægtskravene for teatrene under DST-fællesskab er store sammenlignet med Det Kgl. Teater og Landsdelsscenerne. På den baggrund kan det konstateres at tilskudsyderne i DST-fællesskab får relativt meget teater til de storkøbenhavnske borgere for deres tilskud.

Nedgangen i tilskuerantallet som oplevedes gennem 80'erne er vendt for DST-fællesskab såvel som for de fleste andre statsstøttede teatre. Tilskuerantallet er ca. 600.000.

I 1995/96 var det samlede tilskud 80,7 mio. kr. Tilskuddet er siden ordningens etablering stort set kun forøget ved almindelig prisfremskrivning. Kulturministeriets andel er 35%, mens de kommunale og amtskommunale tilskudsydere bidrager med de resterende 65%.

Kravet til dækningsbidragsindtjening varierer betragteligt mellem teatrene. Dr. Dante's Aveny, Folketeatret/Hippodromen, Nørrebros Teater og Betty Nansen Teatret ligger i den lave gruppe. Amager Scenen og Østre Gasværk Teater ligger i den øverste gruppe, mens Gladsaxe Teater ligger midt imellem. Rialto Teatret er holdt udenfor denne sammenligning på grund af dette teaters særlige status som åben scene.

Det samlede økonomiske aktivitetsniveau er forøget væsentligt med overgangen til DST-støtteordning. Billetindtægterne ligger 40 - 50 % over niveauet for DSL-periode, mens omkostningerne er forøget med ca. 30% (målt i reale priser). Den største vækst har fundet sted i produktionsomkostningerne, hvilket især forklares af flere og især dyrere musicalforestillinger.

Den gennemsnitlige billetpris er forøget fra ca. 113 kr. i DSL-periodes sidste 4 år til ca. 150 kr. i gennemsnit i DST-periode. Det er specielt Østre Gasværk og Gladsaxe Teater, der trækker gennemsnitsprisen opad.

Meget groft kan man konkludere, at DSL/DST-fællesskab - i **økonomisk** henseende, dvs. med hensyn til indtægter og produktionsomkostninger - er gået fra at være en

blanding af lige dele skuespil på den ene side og musikdramatik og komedie/lystspil på den anden side til nu at være musikdramatik teater tilsat skuespil.

Hvad angår basisomkostninger er det særligt PR- og markedsføringsomkostninger samt administrationsomkostningerne, der er forøget ved overgangen fra DSL- til DST-periode.

Denne samlede økonomiske udvikling kan i stor udstrækning ses som et resultat af de ændrede økonomiske rammer, teatrene har fået at handle inden for. Med ansvaret for egen økonomi og en risiko for at gå konkurs, har teatercheferne helt naturligt en interesse i at sikre en forbedret og ikke mindst stabil indtjening. Væsentligt er det i denne sammenhæng, at man med den nye ordnings indførelse har fjernet loftet over billetpriserne. Samtidig har den øgede frihed til at disponere økonomisk givet mulighed for at lave større opsætninger, hvilket netop er kommet musicalteatrene til gode, da det i særlig grad er disses store (og dyre) produktioner, publikum har været villige til at betale ekstra for.

For de øvrige teatre har den økonomiske frihed imidlertid ikke kun været en fordel. Folketeatret/Hippodromen, Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny og senest også Gladsaxe Teater lider - trods de relativt stabile indtægter - under en anstrengt økonomi. De har en betænkelig lille (eller negativ) egenkapital sammenholdt med den driftsmæssige risiko, teaterdrift er underkastet.

Med det økonomiske ansvar teatrene er underlagt, er det ikke uforståeligt, hvis de i deres dispositioner i stigende grad vil vægte sikkerheden, fremfor lysten til at kaste sig ud i det økonomisk mere risikobetonede.

6.2. Bygninger

Dette afsnit redegør for, hvorledes DST-fællesskab administrerer de teaterbygninger, der hører under ordningen. Bygningernes vedligeholdelsesstandard beskrives. I fortsættelse heraf opgøres for øjeblikket kendte vedligeholdelsesomkostninger, det påhviler DST-fællesskab at afholde. Grundlaget herfor er det materiale, der efter besigtigelse af teatrene er udarbejdet af det rådgivende ingeniørfirma Carl Bro i slutningen af 1995, og som PLS Consult har gennemgået sammen med en repræsentant for firmaet. Endvidere opgøres omfanget af egentlige investeringer, som er under

planlægning eller realisering, eller som ønskes igangsat. Grundlaget for investeringsopgørelsen er hovedsageligt indhentet hos teatercheferne.

Gennemgangen leder frem til en vurdering af forretningsgangene vedrørende planlægning og styring af bygningsvedligeholdelse og -investeringer samt de problemstillinger, der knytter sig hertil.

Afsnit 2.3 indeholder en oversigt over hvilke teaterbygninger, der er omfattet af ordningen, deres status som fuldt eller delvis producerende teatre, åben scene eller modtagere af huslejetilskud samt de overordnede problemstillinger, der er knyttet hertil.

6.2.1. Vedligeholdelsesforpligtelsens omfang og administrationen heraf

DST-fællesskab ejer eller lejer de teaterbygninger, der er omfattet af driftsstøtteordningen. Med denne konstruktion sikres, at teaterdriften i en bygning kan fortsættes, uanset at det aktuelt tilknyttede teaterselskab måtte gå konkurs.

Som led i det samlede aftalekompleks med teatervirksomhederne udlejes eller fremlejes bygningerne til disse. Lejens størrelse er fastsat til DST-fællesskabs aktuelle lejeomkostninger ved aftalens etablering. Lejen pristalsreguleres årligt med samme prisindeks som driftsstøtten. Dette indebærer, at eventuelle forøgelse i DST-fællesskabs leje- og lokaleomkostninger - udover det, der dækkes af pristalsreguleringen - ikke overvælttes i lejen, men bæres af DST-fællesskab selv. Samtidig med at teatervirksomhederne betaler en leje/fremleje, modtager de et tilsvarende beløb som huslejetilskud. Netto påvirkes deres resultat dermed ikke af huslejebetalingen. Den umiddelbart set lidt bureaukratiske tilrettelæggelse skyldes teknisk betonedede forhold vedrørende momsbetaling. Med samme begrundelse sker der en tilsvarende lejeopkrævning og støttebetaling for så vidt angår inventar.

I Bekendtgørelsen er DST-fællesskabs opgaver vedrørende bygninger beskrevet således: "Styrelsen har ansvaret for drift og vedligeholdelse, herunder teknisk udvikling og ajourholdelse af teaterbygninger, som indgår i teaterstøtteordningen." (Bekendtgørelsens §10 stk. 3)

I henhold til lejeaftalerne har DST-fællesskab ansvaret for den udvendige vedligeholdelse af teatrene, i det omfang dette ikke påhviler ejeren. Den indvendige, løbende vedligeholdelse og driften af bygningen påhviler teaterselskaberne. DST-

fællesskab har ansvaret for opretning og fornyelser, hvilket indholdsmæssigt svarer til større, ikke løbende vedligeholdelsesopgaver, ajourholdelse og teknisk udvikling.

Fornyelse og udskiftning af inventar påhviler som udgangspunkt teatervirksomhederne. Nødvendige udskiftninger af anlæg, som hører til selve teaterdriften - f.eks. lysanlæg - påhviler DST-fællesskab. Det svarer i vidt omfang til begrebet 'særlige bygningsinstallationer', men rækker dog videre end dette. Det afgørende er, om det med rimelighed kan siges, at anskaffelse/vedligeholdelse af den type dyre anlæg var taget i betragtning ved støttetildelingen, eller om dette ikke var tilfældet.

Som beskrevet i afsnit 3.2 kan driftsstøtten ikke anvendes til egentlige anlægsinvesteringer og kapacitetsudvidelser, som rækker udover det, der er indeholdt i begreberne 'teknisk udvikling og ajourholdelse'. Den præcise grænsedragning kan det i praksis være vanskelig at foretage. Den vil i et vist omfang bero på et skøn.

Ved ordningens start i 1992 og igen i slutningen af 1995 er der med assistance fra det rådgivende ingeniørfirma Carl Bro foretaget en teknisk gennemgang af teaterbygningerne. På grundlag heraf er der udarbejdet en bygningsrapport, der beskriver bygningernes vedligeholdelsesstate og firmaets anbefalinger til vedligeholdelsesmæssig afhjælpning.

Med udgangspunkt i

- Bygningsrapporterne
- Allerede udførte arbejder
- Løbende registreringer af meddelelser fra teatrene om bygningsmæssige forhold
- Kortere supplerende besøg på teatrene samt
- Teatrenes ønsker til vedligeholdelsesarbejder m.v.

udarbejdes årligt en prioriteringsliste med overordnet økonomi for projekterne. Ved prioriteringen lægges først og fremmest vægt på at få gennemført de nødvendige vedligeholdelsesarbejder og herefter at sikre en reserve til afholdelse af pludseligt opståede problemer vedrørende lokaler og større inventar. Dernæst prioriteres den løbende udskiftning af de større inventargenstande og særlige bygningsinstallationer, og endelig gennemføres med lavest prioritet egentlige forbedringer af bygninger, anlæg og inventar.

Denne prioriteringsliste forelægges styrelsen til vedtagelse omkring årsskiftet. Arbejderne udføres derefter normalt i den følgende tid og sommeren over. Det vil oftest være teatrene selv, der forestår gennemførelsen af projekterne med inddragelse af egne rådgivere og håndværkere.

I 1995/96 anvendtes af DST-fællesskab kr. 3.850. 000 til ovennævnte formål. Det er et fald i forhold til tidligere, idet ydelserne på lånet, der blev optaget til delvis finansiering af ombygningen af Folketeatret, tages fra dette budget. Afviklingen af dette lån påbegyndtes i 1996. Ydelsen stiger med ca. kr. 200.000 i 1997 og falder derefter igen successivt frem mod år 2020. Omkostninger til modernisering, vedligeholdelse m.v. omkostningsføres i regnskabet i bevillingsåret.

Herudover anvender teaterselskaberne egne midler til vedligeholdelse, anskaffelse af inventar m.v. både i forbindelse med opfyldelsen af deres ovenfor beskrevne selvstændige forpligtelse hertil, men til tider også udover dette.

6.2.2. Ejermæssige forhold

Ejerskabet af bygningerne knyttet til DST-fællesskab er forskelligartet.

ABCteatret er privatejet. Lejeaftalen med ejeren var opsagt af DST-fællesskab m.h.p. genforhandling forud for teatervirksomhedens konkurs. Lejemålet er nu ophevet. Der har været ført drøftelser om en ny lejeaftale i forbindelse med en ny ABC-teaterbygning. Beslutningen herom er dog foreløbig udskudt.

Amager Scenen og Dr. Dante's Aveny ejes af private investorer. For så vidt angår sidstnævnte bemærkes, at den udvendige vedligeholdelse påhviler DST-fællesskab som lejer.

Betty Nansen Teatret ejes af en selvejende institution knyttet til Frederiksberg Kommune. I lejeaftalen indgår, at en fast del af lejen anvendes til vedligeholdelse m.v. af bygningen. DST-fællesskabs vedligeholdelsesforpligtelse i relation til teaterbygningen opfyldes indirekte på denne måde. Derimod indgår Betty Nansen Teatret direkte i DST-fællesskabs moderniserings- og vedligeholdelsesbudget for så vidt angår anlæg og teknisk udstyr.

Folketeatret ejes af DST-fællesskab, Gladsaxe Teater ejes af Københavns Amt og Nørrebro Teater ejes af Københavns Kommune.

Rialto Teatret er lejet.

Østre Gasværk ejes af en selvejende institution.

Det Ny Teater ejes af en fond.

Teaterbygningernes forskellige ejermæssige forhold indebærer, at DST-fællesskabs forhandlingssituation i relation til ejerne er differentieret, og at ejernes interesse for og villighed til at løfte deres vedligeholdelsesforpligtelser, samt at medvirke finansielt til egentlige ombygninger, er forskellige.

Omvendt kan ejerforholdet også have indflydelse på, med hvilken vægt det indgår i tilskudsydernes overvejelser - og som selvstændigt formål med støttetildelingen - på længere sigt at sikre bestemte bygninger for teaterdrift.

6.2.3. Vedligeholdelsesomkostninger og -budget, investeringsønsker og bygningsstandard

Tabel 6.14 viser:

- Vedligeholdelsesomkostninger afholdt af DST-fællesskab i perioden 1991/92 - 1995/96.
- Den skønnede beløbsramme til gennemførelse af vedligeholdelsesarbejder m.v. *vedrørende bygninger* som følge af erkendte, konkrete vedligeholdelsesbehov og
- Den omtrentlige størrelse af planlagte eller ønskede bygningsinvesteringer.

Opgørelsen indeholder ikke:

- Teatervirksomhedernes egne omkostninger til drift og vedligeholdelse samt eventuelle investeringer.
- Ejernes udgifter til vedligeholdelse og modernisering
- Fremtidige nødvendige beløb til teknisk udstyr.

Tabel 6.14: Udgifter vedr. vedligeholdelse, modernisering m.v. samt investeringsplaner/ønsker

1000 kr.	Vedligeholdelsesomkostn.	Skøn over mo-	Investeringsplan
----------	--------------------------	---------------	------------------

	1991/92-1995/96			dernisering, vedligeholdelse m.v. konkrete behov	/ønsker
	Lokaler	Andet	I alt		
ACBteatret	389	387	776	-	-
Amager Scenen	2.121	629	2.750	450	4.825
Dr. Dante's Aveny	1.029	828	1.857	1.625	700
Betty Nansen Teatret	I lejeaftale	1.455	1.455	(315)	5.000
Folketeatret	3.043	818	3.861	1.200	-
Gladsaxe Teater	2.162	2.674	4.836	165	28.000
Nørrebro Teater	4.305	447	4.752	1.100	-
Rialto Teatret	923	555	1.478	200	-
Østre Gasværk Teater	Dækkes af andet	850	850	-	35.000
I alt	13.972	8.643	22.615	4.740 (315) ¹	73.525

¹⁾ Dækkes af lejeaftalen

ABCteatret

Eventuelt ombygningsprojekt vedrørende denne teaterbygning er ikke medtaget, da der p.t. ikke er et lejemål for dette teater.

Amager Scenen

De væsentligste afholdte omkostninger vedrører udskiftning af tæpper, ombetrækning af stole samt renovering af drejescenen. Den største udestående vedligeholdelsesopgave er forbedring af ventilationssystemet. Scenen har ikke flyvehøjde, hvorfor etablering af et scenetårn er et stort ønske fra teatrets side.

Bygningernes primære bygningsdele vurderes at være i god stand.

Dr. Dante's Aveny

Bl.a. facader ved scenetårnet, sidebygningen mod vest og administrationsbygningen er istandsat inden for det beløb der er anvendt til bygningsvedligeholdelse indtil nu. De skønnede beløb til fremtidig vedligeholdelse vedrører bl.a. en række større udvendige vedligeholdelsesarbejder, udskiftning af elinstallationer, indvendige istandsættelser og malerarbejder samt udskiftning af gulvtæppe i salen og ombetrækning af stole. Eventuelt bør stolene i stedet udskiftes. Dette vil forøge udgiften væsentligt. Endvidere antages det at blive nødvendigt at forbedre ventilationsforholdene.

Dr. Dante's Aveny har værksteder til fælles med ABCteatret. Prøveforholdene er ikke hensigtsmæssige. Der er udarbejdet et skitseprojekt til opførelse af en bygning indeholdende værkstedsfaciliteter og prøvesal. Kommunen har meddelt, at der ikke kan gives byggetilladelse hertil. Et meget groft skønnet beløb til en sådan bygning er alligevel medtaget under investeringsønskerne.

Bygningernes primære bygningsdele vurderes at være i rimelig god stand.

Betty Nansen Teatret

Som beskrevet medgår en del af lejen som et fast tilskud til dækning af omkostningerne til modernisering, vedligeholdelse m.v.. Dette indgår ikke i opgørelsen af de afholdte omkostninger. De planlagte arbejder omhandler bl.a. renovering af stenbelægning i teatrets foyer, renovering af balkonscenens tag og forskellige indvendige istandsættelsesarbejder.

Bygningernes primære bygningsdele vurderes at være i god stand.

Investeringsønskerne drejer sig om indretning af nye værksteder og prøvesal.

Folketeatret

De større arbejder, der er gennemført - udover ombygningen af teatret i DSL-periodes afslutning - omfatter istandsættelse af facade og taget mod Nørrevoldgade, isætning af forsatsruder og ny varmecentral i samme bygning, reparation af tag og renovering af altan. Det fremtidige vedligeholdelsesbehov angår bl.a. tag, vinduer og facade mod Nørregade som det mest omkostningskrævende.

Det vurderes at bygningernes primære bygningsdele generelt er i god stand, og at indvendige samt udvendige bygningsdele fremstår vel vedligeholdt.

Gladsaxe Teater

Ventilationen i salen og skuespillerfoyeren er forbedret, forskellige arbejder i tilknytning elinstallationerne udført og døre til salen er udskiftet. Derudover er der sket forskellige mindre udskiftninger vedrørende bygningen. På den tekniske side er bl.a. lysdæmperanlægget udskiftet, hvilket teatret selv har bidraget til at betale.

Der er konstateret nogle skader, der ikke er medtaget i omkostningsopgørelsen. Dels fordi deres omkostningsomfang ikke kendes, og dels fordi de påhviler bygningsejeren.

Der er planlagt en større ombygning af teatret til et beløb på ca. 28 mio. kr. Udover Københavns Amt har Kulturministeriet givet tilsagn om at bidrage til finansieringen heraf. Endvidere forudsættes teatret selv at betale en del af ombygningen, forudsat teatret har overskud. Grundet teatrets aktuelle økonomiske situation kan dette ikke umiddelbart ske.

Bygningernes primære bygningsdele vurderes at være i rimelig god stand.

Nørrebro Teater

Nørrebro Teater har tidligere gennemgået en større ombygning. I DST-periode har teatret bl.a. fået nye stole, lysdæmperanlægget er udskiftet og ventilationen i foyeren er blevet forbedret.

Der er forskellige større udvendige vedligeholdelsesarbejder, der skal gennemføres. Det påhviler ejeren, og indgår derfor ikke i opgørelsen. I øvrigt er der kun få konkrete konstaterede vedligeholdelsesbehov. Det skønnes, at det vil være nødvendigt på et senere tidspunkt at renovere foyer og publikumsindgangspartiet m.v.

Bygningernes primære bygningsdele er generelt i god stand og indvendige bygningsdele fremstår vel vedligeholdt.

Rialto Teatret

De større arbejder, der er gennemført, omfatter reparation m.v. af el, nye stole i salen og ventilation i foyeren. Endvidere er der bl.a. anskaffet et nyt lysbord.

Det afsatte beløb til planlagte projekter vedrører udskiftning af tæpper, istandsættelse af bagtrappe og en modernisering af køkkenet. Det kan eventuelt på et senere tidspunkt blive nødvendigt at afholde omkostninger til værksteder. Disse er ikke medtaget i skønnet.

Det vurderes at bygningernes primære bygningsdele er i god stand

Østre Gasværk Teater

Det anførte beløb er anvendt efter teatrets egen prioritering.

Der er et investeringsprojekt på ca. 35 mio. kr. under gennemførelse. Projektet er finansieret ved fonds- og sponsorbidrag samt teatrets egne midler. Når dette projekt er gennemført, vil Østre Gasværk Teater fremstå som et fuldt moderne teater.

Det Ny Teater

Teatret har gennemgået en omfattende renovering og ombygning. Grundet teatrets særlige status er det ikke medtaget i oversigten eller omfattet af bygningsgennemgangen.

6.2.4. Sammenfatning

Der er samlet anvendt 22,6 mio. kr. over 5 år til modernisering og vedligeholdelse m.v. Heraf er 14,0 mio. kr. anvendt til bygninger. Derudover har teatervirksomhederne selv samt bygningsejerne anvendt et ikke opgjort beløb hertil.

Udgiftskravene til opfyldelse af *konstaterede* vedligeholdelses- og mindre forbedringsbehov vedrørende bygninger, som påhviler DST-fællesskab, er skønnet til ca. 5 mio. kr. inkl. Betty Nansen Teatret. Heri indgår ikke akut opståede og nye behov, som viser sig senere.

De samlede investeringsønsker for de omfattede teatre er skønnet til 73,5 mio. kr. Dette beløb omfatter såvel egentlige udvidelser som større moderniseringer i form af større ombygninger som anses for nødvendige for at tilpasse teatrene til moderne teaterdrift.

Dette omfatter bl.a. scenetårn på Amager Scenen, prøvesale og værkstedsfaciliteter vedrørende Dr. Dantes Aveny og Betty Nansen Teatret, en større ombygning af Gladsaxe Teater og projektet for Østre Gasværk. Derudover kan der være tale om yderligere moderniseringsbehov af ikke kendt størrelse vedrørende el-installationer på Dr. Dante Aveny, nye stole i stedet for udskiftning, nødbelysning på teatrene og udvendig vedligeholdelse vedr. Nørrebro Teater.

Konsulentfirmaet er ikke i stand til at adskille investeringsønskerne i hvilket beløb, der kan karakteriseres som egentlige udvidelse og hvilke, der er nødvendige moderniseringer. Grænsedragningen er flydende.

Sammenlignet med de budgetmidler, der er afsat i DST-fællesskab, forekommer det realistisk, at den nødvendige løbende *vedligeholdelse* kan gennemføres indenfor

den afsatte ramme. Derimod er der ikke plads til at finansiere de større bygningsmæssige forandringer.

Administrationen af vedligeholdelses- og moderniseringsopgaven foregår systematisk. Det er konsulentfirmaets vurdering at bygnings- og udstyrsstandarden i løbet af perioden er blevet forbedret, og at den centraliserede styring har medvirket hertil. Generelt vurderes bygningernes primære bygningsdele at være i rimelig eller god stand.

På den anden side udløser styrelsens og sekretariatets direkte involvering i disse spørgsmål en ikke uvæsentlig arbejdsbelastning både i sekretariatet og på teatrene. Der kræves på mange områder en detaljeret viden, også om teatermæssige forhold, for at kunne tage stilling til økonomisk behov og opgavernes prioritering. Det udløser et behov for en del skriftlig og mundtlig dialog samt inddragelse af rådgivere både på vegne af DST-fællesskab og teatrene.

Teatrenes egen systematiske vedligeholdelse vurderes generelt ligeledes som værende tilfredsstillende eller god.

De største problemer omkring bygninger m.v. knytter sig til vedtagelsen af anlægsinvesteringer og større moderniseringer samt deres finansiering. Sådanne beslutninger ligger uden for DST-ordnings formelle område, og med udvidelsen af tilskudsyderkredsen er det blevet vanskeligere inden for en uformel samarbejdsramme at nå til enighed om sådanne projekters gennemførelse og finansiering.

7. *Fordele, effekter, problemstillinger og deres sammenhænge*

Dette kapitel sammenfatter analysen i de foregående kapitler i form af en rekapitulation af de fordele, effekter og problemstillinger, der er identificeret.

7.1. **Fordele**

Analysen har til formål at afdække problemstillinger forbundet med DST-fællesskab, hvorfor analysen fokuserer på at afdække ordningens mangler. Dens positive egenskaber får derved en mindre fremtrædende placering i fremstillingen.

Imidlertid har ordningen klare fordele. Dens overordnede intentioner og rammer er i vidt omfang velegnede til at løse den stillede opgave - om end ikke de eneste mulige.

7.1.1. **Fleksible rammer**

Rammerne er i mange henseender fleksible. De åbner mulighed for, at styrelsen ved sin administration og valg af samarbejdsformer kan tilpasse sig forskellige situationer.

Eksempelvis er der ingen binding på den juridiske form, som teatrene kan drives under. De kan være såvel en personlig ejet virksomhed, en selvejende institution som et selskab.

Inden for de nuværende rammer kan ordningen både tilpasses en situation, hvor teaterchefen de facto er ansat direktør, som f.eks. på Amager Scenen, og en situation hvor driftsstøtten er tildelt en egentlig selvstændig eksisterende teatervirksomhed, som det f.eks. er tilfældet med Dr. Dante's Aveny.

Ordningens overordnede rammer åbner således nogle muligheder for at tilpasse styringsmodellen til det enkelte teaters særlige situation.

Men ved den faktiske administration og udmøntning er fleksibiliteten dog ikke udnyttet i særlig høj grad. Udmøntningen er i vid udstrækning standardiseret så alle teatre arbejder under et ensartet sæt aftaler og regler.

7.1.2. Decentraliseret rammestyring af teatervirksomhed

Ordningen er en decentral rammestyringsmodel. Den lægger ansvaret for den løbende drift og tilpasning af teatervirksomhederne til forandrede omverdenskrav ud til teatercheferne/bestyrelserne, som kun begrænses af den af styrelsen afstukne økonomiske ramme, profilbeskrivelserne og spilleforpligtelsen.

Generelt er en decentral organisationsstruktur velegnet for en vidensintensiv, kreativ produktion, hvor nøglen til succes er:

- Ledelsens kunstneriske drivkraft og vision.
- Den motivation og det engagement, der skabes.
- Det samspil med kunderne, dvs. publikum, der etableres.

7.1.3. Fokus på chefvalg

Det forekommer ligeledes velmotiveret at valget af teaterchefen og/eller bestyrelsen anvendes som et af styrelsens vigtigste styringsredskaber. I denne type virksomhed er valg af ledelse netop tæt forbundet med de kritiske succesfaktorer. Styrelsens direkte involvering i ledelsesvalget er desuden velbegrundet, fordi den i øvrigt ikke har - og næppe heller henset til det knæsatte "arms lengths princip" i dansk kulturpolitik kan have - ret mange andre effektive styrings-/påvirkningsmuligheder.

7.1.4. Integration af faglig/kunstnerisk og økonomisk ansvar hos teaterchefen

I DST-støtteordning forenes det kunstneriske og det økonomiske ansvar ét sted - nemlig hos teaterchefen. Det er en klar fordel sammenlignet med DSL-ordning.

Det er dog fortsat et problem, derudover at sikre en rimelig balance på de øvrige niveauer mellem ansvar/indflydelse på økonomiske og repertoire- og profilmæssige forhold. Det gælder både på bestyrelsesniveau i teatervirksomhederne og på styrelsesniveau.

7.1.5. Budgetforudsigelighed for tilskudsyderne

Med DST-støtteordning har tilskudsyderne fået løst det problem, som foranledigede revisionen af teaterstøtteordningen: Tilskudsyderne har fået budgetmæssig forudsigelighed og der har indtil nu været ro omkring ordningen for så vidt angår tilskudenes størrelse og fordeling.

7.1.6. Meget teater for pengene

Tilskudsyderne og deres borgere får meget teater for pengene. Det er relativt set - dvs. målt som "tilskudsprisen" pr. tilskuer - en billig tilskudsordning.

Ordningen bidrager på økonomisk effektiv måde til at dække teaterbehovet. Endvidere skaber den grundlag for at opretholde teaterdriften i de omfattede teaterbygninger.

7.2. Økonomiske, repertoiremæssige og bygningsmæssige effekter

7.2.1. Økonomi

Egenindtægtskravene for teatrene under DST-fællesskab er store sammenlignet med Det Kgl. Teater og Landsdelsscenerne.

Nedgangen i tilskuerantallet som oplevedes gennem 80'erne er vendt for DST-fællesskab såvel som for de fleste andre statsstøttede teatre. Tilskuerantallet er ca. 600.000.

I 1995/96 var det samlede tilskud 80,7 mio. kr. Tilskuddet er siden ordningens etablering stort set kun forøget ved almindelig prisfremskrivning. Kulturministeriets andel er 35%, mens de kommunale og amtskommunale tilskudsydere bidrager med de resterende 65%.

Kravet til dækningsbidragsindtjening varierer betragteligt mellem teatrene. Dr. Dante's Aveny, Folketeatret/Hippodromen, Nørrebro Teater og Betty Nansen Teatret ligger i den lave gruppe. Amager Scenen og Østre Gasværk Teater ligger i den øverste gruppe, mens Gladsaxe Teater ligger midt imellem. Rialto Teatret er holdt udenfor denne sammenligning på grund af dette teaters særlige status som åben scene.

Det samlede økonomiske aktivitetsniveau er forøget væsentligt med overgangen til DST-støtteordning. Billetindtægterne ligger 40 - 50 % over niveauet for DSL-periode, mens omkostningerne er forøget med ca. 30% (målt i reale priser). Den største vækst har fundet sted i produktionsomkostningerne, hvilket især forklares af flere og især dyrere musicalforestillinger.

Samtidig er den gennemsnitlige billetpris forøget fra ca. 113 kr. i DSL periode sidste 4 år som gennemsnit til ca. 150 kr. i DST-periode som gennemsnit. Det er specielt Østre Gasværk og Gladsaxe Teater, der trækker gennemsnitsprisen opad.

Meget groft kan man konkludere, at DSL/DST-fællesskab - i **økonomisk** henseende, dvs. med hensyn til indtægter og produktionsomkostninger - er gået fra at være en blanding af lige dele skuespil på den ene side og musikdramatik og komedie/lystspil på den anden side til nu at være musikdramatik teater tilsat skuespil.

Hvad angår basisomkostninger er det særligt PR- og markedsføringsomkostninger samt administrationsomkostningerne, der er forøget ved overgangen fra DSL- til DST-periode.

Denne samlede økonomiske udvikling kan i stor udstrækning ses som et resultat af de ændrede økonomiske rammer, teatrene har fået at handle inden for. Med ansvaret for egen økonomi og en risiko for at gå konkurs, har teatercheferne helt naturligt en interesse i at sikre en forbedret og ikke mindst stabil indtjening. Væsentligt er det i denne sammenhæng, at man med den nye ordnings indførelse har fjernet loftet over billetpriserne. Samtidig har den øgede frihed til at disponere økonomisk givet mulighed for at lave større opsætninger, hvilket netop er kommet musicalteatrene til gode, da det i særlig grad er disses store (og dyre) produktioner, publikum har været villige til at betale ekstra for.

For de øvrige teatre har den økonomiske frihed imidlertid ikke kun været en fordel. Folketeatret/Hippodromen, Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny og senest også Gladsaxe Teater lider - trods de relativt stabile indtægter - under en anstrengt økonomi. De har en betænkelig lille (eller negativ) egenkapital sammenholdt med den driftsmæssige risiko, teaterdrift er underkastet. Trods en positiv egenkapital kan Amager Scenen også medtages i denne gruppe, idet teatrets egenkapital overvejende er bundet i ikke-likvide anlægsaktiver.

Med det økonomiske ansvar teatrene er underlagt, er det ikke uforståeligt, hvis de i deres dispositioner i stigende grad vil vægte sikkerheden, fremfor lysten til at kaste sig ud i det økonomisk mere risikobetonede.

7.2.2. Repertoire

Sammenlignet med DSL-periode har det storkøbenhavnske teatermiljø fået tilføjet en ny og anderledes profil med Dr. Dante's Aveny og delvis fået lagt et andet indhold i Betty Nansen Teatret.

Amager Scenens, Nørrebros Teaters og Folketeatrets profiler må i *hovedtræk* vurderes at være en fortsættelse af DSL-ordnings. De er dog alle i et vist omfang påvirket af musikaliseringen af teatret.

For Folketeatrets vedkommende er der sket en yderligere koncentration om det danske og nyskrevne repertoire sammenlignet med perioden forud for teatret midlertidigt lukkede for ombygning.

Amager Scenen spiller et bredt, folkeligt repertoire med hovedvægt på operetter, musicals. Der er sket en forskydning fra komedie/lystspil og revy til de nævnte kategorier.

Nørrebros Teaters repertoire er overvejende musicals og komedie/lystspil, som i vid udstrækning er af udenlandsk oprindelse.

ABCteatrets profil har i den samlede betragtede periode været så foranderlig, at det efter konsulentfirmaets opfattelse i sig selv kan have været medvirkende årsag til teatrets fallit.

Gladsaxe Teater har opdyrket sin egen niche med de store originalproducerede, danske musicals og musikdramatiske teater. Sammenlignet med DSL-periode har det forladt det skuespil-orienterede totalteater til fordel herfor.

Østre Gasværk Teatret spiller de store, internationale supermusicals.

Rialto Teatret har tvunget af dets specielle støttevilkår udviklet en særegen produktionsstruktur, men har alligevel med mange smallere produktioner etableret en markant kvalitetspræget profil.

Det er konsulentfirmaets vurdering, at teatrene har opfyldt deres profilbeskrivelser. Profilbeskrivelserne indeholder vide grænser for, hvad der kan falde inden for det enkelte teaters repertoire. Der har været en tendens til, at teatrene har lagt sig i be-

stemte udsnit af deres samlede profil. Disse valg har i noget omfang været de samme for alle teatre, nemlig musicals eller anden form for musikdramatisk teater.

Det er konsulentfirmaets vurdering, at det er en konsekvens af, at teatrene har fået større dispositionsfrihed. Det tidligere omkostningsbevillingssystem blokerede for at afholde de større produktionsomkostninger, der er forbundet med denne genre. Det solidariske princip indebærer endvidere, at teatrene ikke kunne spare op til at producere sådanne forestillinger.

Musical-bølgen er derfor ikke en umiddelbar konsekvens af, at underskudsdekningen blev fjernet. Derimod er musical-bølgen fortsat en konsekvens af markedsstyringsprincippet kombineret med den til rådighed værende - generelt snævre - økonomiske ramme. Men det er kun en gradforskelle i karakteren af markedsstyringen sammenlignet med DSL-ordning, som også lagde betydelig vægt på belægningsprocenter. Men omkostningsbevillingssystemet - ikke underskudsdekningen - blokerede for, at store, dyre forestillinger i væsentligt omfang blev spillet dengang.

En væsentlig del af repertoireet er dansk. Formålsparagraffens fastlæggelse af, at der særligt skal tages hensyn til værker af danske dramatikere opfyldes i den forstand, at meget af det, der spilles, er af dansk oprindelse, men er målet, at ordningen skal fremme originalt, dansk manuskriptbaseret dramatik forstået som taleteater - altså fremme udfoldelsesrummet for danske dramatikere i den snævre forståelse af dette begreb - er ordningens succes mindre. Skønnet over sidstnævnte er noget usikkert, men gennemgangen sandsynliggør, at DST-ordningen ikke i højere grad end DSL-ordningen fremmer dansk dramatik i dens snævre betydning.

Fordelingen mellem klassikere/nyklassikere på den ene side og moderne/nutidige forestillinger på den anden side er ikke forskudt i væsentlig grad. Der er fortsat en overvægt af nyere og moderne forestillinger.

Som denne undersøgelse definerer begrebet eksperimenterende teatervirksomhed, forekommer det kun i mindre omfang. Det er på den anden side heller ikke forventeligt

- at teatre, der overvejende består af mellemstore og store scener, der er underkastet et krav om at leve op til en spilleforpligtelse,
- som har det totale ansvar for teatrets økonomi, og

- som for mange teatres vedkommende er uden konsolidering

i væsentligt omfang vil gå ind i eksperimenterende virksomhed i den forstand begrebet er defineret i denne undersøgelse.

DST-fællesskabs teatre medvirker i nogen grad til at udvikle teaterkunsten. I undersøgelsen er det søgt vurderet ved at identificere forestillinger, som indeholder nyskabende elementer. Forestillinger, der er karakteriseret som sådan, er koncentreret om Betty Nansen Teatret, Dr. Dante's Aveny, Gladsaxe Teater og Rialto Teatret. Men også bl.a. Hippodromen og ABCteatret har spillet forestillinger, vi har karakteriseret som sådan. Om graden af nyskabende teater er tilstrækkelig beror på et subjektivt skøn og konsulentfirmaet har ikke grundlag for at vurdere dette.

Mange repræsentanter fra det teaterfaglige miljø og delvis også fra de øvrige interviewede har opfattelsen, at vækstlaget i det storkøbenhavnske teaterliv findes uden for teatrene under DST-fællesskab. Konsulentfirmaet kan ikke tage stilling hertil, da vi ikke har gennemført en analyse af repertoire m.v. for disse teatre. Henset til strukturen af teatre under DST-støtteordning forekommer det at være sandsynligt, at det forholder sig således.

Den af kritikerne ofte fremførte umiddelbare forklaring er, at teatrene under DST-støtteordning savner visionær kraft, er blevet institutionaliserede, savner ledelsesmæssigt mod og er blevet mere forsigtige, fordi de ikke længere har en underskudsdekning og et solidaritetsprincip at støtte sig til. Derfor er ledelserne angiveligt blevet tvunget til at "lefle for det brede publikum i bevidstløs stræben efter egenindtægter og belægningsprocenter".

Løsninger som anføres i forlængelse af disse vurderinger og forklaringer er bl.a.:

- at etablere et nyt sikkerhedsnet,
- at bevilge flere penge til teatrene generelt og/eller til teatre med bestemte profiler og
- at teatercheferne skal udvise større mod og have højere og mere ambitiøse kunstneriske visioner for deres teatre.

Det er konsulentfirmaets opfattelse, at dette er en for forenklet fremstilling.

Det er vores vurdering, at problemstilling især er knyttet til antallet af teatre under ordningen og deres struktur sammenholdt med den til rådighed værende økonomiske ramme. DST-teatrenes scener er relativt store, og det er et krav i ordningen, at de skal spille i mindst 145 dage om året. Teatrene må nødvendigvis spille noget, der kan fylde salene. Det er ikke blot et spørgsmål om kunstnerisk vilje, eller om yderligere penge til at spille godt teater for. Det er også et spørgsmål om de store contra de små scener.

I et vist omfang gælder, at det store teaters udviklingsproblem ikke bliver løst, fordi de teatre, der er udset til at tage vare herpå (DST-teatrene), også vil spille det smalere repertoire, som er de små sceners niche.

Det skyldes antageligt dels ledelsens egne kunstneriske ambition dels et ønske om at tilfredsstille det faglige miljø og politikernes forventning/krav om, at der også eksperimenteres og skabes nyudvikling af teaterkunsten. Da de store teatre under DST-ordning ikke har råd til at eksperimentere i det store format etablerer de i stedet mindre siderscener, hvor de kan eksperimentere.

Det smalle teater bliver ikke af optimal kvalitet og dermed på sigt en inspirations- og fornyelseskilde til det store teater, fordi pengene til det smalle teater er relativt utilstrækkelige. På den anden side udvikles der for lidt på den store scene.

7.2.3. Bygninger

Det er konsulentfirmaets vurdering, at administrationen af den *løbende* vedligeholdelse og moderniseringsopgaven foregår systematisk og at bygnings- og udstyrsstandarder i løbet af DST-periode er blevet forbedret samt at den centraliserede styring har medvirket hertil.

Generelt vurderes bygningernes primære bygningsdele at være i rimelig eller god stand og teatrenes egen systematiske vedligeholdelse vurderes generelt ligeledes som værende tilfredsstillende eller god.

Sammenlignet med de budgetmidler, der er afsat i DST-fællesskab, forekommer det realistisk, at den nødvendige løbende *vedligeholdelse* af bygningerne kan gennemføres indenfor den nuværende afsatte budgetramme.

Derimod er der ikke plads til at finansiere de større bygningsmæssige forandringer, hvor behov og ønsker er opgjort til ca. 70 mio. kr.

I det hele taget er de største problemer omkring bygninger m.v. knytter sig til vedtagelsen af anlægsinvesteringer og større moderniseringer samt deres finansiering. Sådanne beslutninger ligger uden for DST-ordnings formelle område, og med udvidelsen af tilskudsyderkredsen er det blevet vanskeligere inden for en uformel samarbejdsramme at nå til enighed om sådanne projekters gennemførelse og finansiering.

7.3. Problemstillinger

Problemstillingerne hænger i betydeligt omfang sammen, idet de fleste kan henføres til tre overordnede forhold:

- Manglende klarhed i målsætningen for DST-fællesskab og prioritering mellem målsætningens enkelte elementer.
- Vigtige spørgsmål - bl.a. vedrørende hvilke teatre, der er omfattet af ordningen og deres status - er fastlagt i den til grund liggende aftale, og der findes ikke noget forum til beslutning om eventuelle anlægsinvesteringer og finansiering. Disse spørgsmål ligger uden for styrelsens beslutningskompetence. Udviklingen har vist, at der løbende opstår behov for at ændre i disse forhold. Alligevel er der ikke fastlagt en mekanisme for, hvorledes disse beslutninger kan tages eller etableret et forum, hvor disse spørgsmål kan behandles.
- Ved den konkrete udmøntning af ordningens rammer og intentioner er der opstået en række uhensigtsmæssigheder, inkonsistenser m.v., som tilsammen forringer ordningens effektivitet og dens gnidningsfrie funktion.

Delproblemstillingerne under hver hovedoverskrift opregnes i den efterfølgende gennemgang.

7.3.1. Manglende klarhed i målsætningen for DST-fællesskab og prioriteringen mellem de enkelte målsætningselementer

Det mest afgørende sæt af problemstillinger forbundet med DST-støtteordning er, at ordningen i sin helhed savner visionær kraft, kulturpolitisk målsætning, indbyrdes prioritering mellem delmålene og langsigtet horisont.

I interessentkredsen er det vanskeligt at finde personer eller grupper af interessenter, som udtrykker et klart kulturpolitisk sigte med ordningen som helhed. DST-støtteordning har ingen "ledestjerne", der er egnet til at skabe engagement blandt de involverede og som kan virke som "vejviser" for den daglige beslutningstagen. Dermed antydes ikke, at der er mangel på kulturpolitisk engagement i almindelighed eller på det enkelte teater. Der er blot ikke noget for DST-fællesskab som *helhed*.

Lokalpolitiske hensyn eller snævrere interesser omkring det enkelte teater kan derved lettere komme til at fylde tomrummet. Den videre konsekvens heraf er, at det er vanskeligt og i nogle tilfælde umuligt at disponere og beslutte langsigtet (f.eks. optagelse af nye bygninger i ordningen, investeringer, geografisk spredning eller koncentration af teaterudbuddet).

Begrænsningen i mulighederne for at anlægge et langsigtet perspektiv i disponeringen er endvidere forårsaget af den usikkerhed, der er opstået om tilskudsydernes langsigtede commitment til at deltage i ordningens finansiering. Denne usikkerhed er især blevet mærkbar i løbet af det seneste ca. 1½ år.

I mange virksomheder er visioner og målsætninger vinduespynt. Man har dem fordi det skal man i en moderne virksomhed. I virkeligheden er de uden betydning, og den pågældende organisation fungerer glimrende alligevel. I disse virksomheder er en veltilrettelagt strukturel ramme omkring organisationen den egentlige nøgle til succes.

Men

- i en løst koblet netværksorganisation,
- bestående af mange forskellige aktører,
- der har et meget forskelligt udgangspunkt, baggrund og personlig orientering,
- som skal producere et vanskeligt definerbart og immaterielt produkt - alsidigt kvalitetsteater -

er det afgørende nødvendigt for succes og effektiv ledelse, at den - og det vil her sige politikerne - er i stand til at formulere en sådan vision eller målsætning.

Spørgsmålet er, om man overhovedet kan styre kunstnerisk produktion og udfoldelse på anden måde. I denne type organisation skal den strukturelle ramme tilrettelæg-

ges, så den giver de bedste betingelser for at skabe organisationens produkt og især at strukturen ikke skabe blokeringer for, at det kan lade sig gøre. Men det er organisationens strategiske mål og visioner samt det samspil, der finder sted i organisationen, som i virkeligheden styrer aktiviteten og udviklingen. Samspillet afhænger af, at aktørerne deler en fælles vision om ordningens formål og af deres vilje og evne til at realisere den.

Ingen har påtaget sig at udforme denne vision eller iværksætte den proces og dialog, som kunne føre frem til den.

Problemet understreges af, at målsætningen for ordningen nødvendigvis må have dilemmaets karakter:

- Alsidigt repertoire og udbud contra kunstnerisk fokusering og nyudvikling af teaterkunsten.
- Kvantitet i forhold til kvalitet.
- Lokalpolitiske ønsker om teatrenes geografiske placering contra dynamisk teatermiljø og rationel økonomisk optimering og planlægning.
- Opretholdelse af bestemte bygninger/scener for teaterdrift contra nyudvikling af teatret og den mest rationelle infrastruktur.
- Mainstream teater contra eksperimenterende teatervirksomhed.

Dilemmaerne er uløselige, men det er nødvendigt, at der skabes en større afklaring af hensynenes indbyrdes prioriteringer.

Særligt er det nødvendigt at finde frem til, om alle typer teater skal støttes, eller, om der henset til de begrænsede midler, skal ske en prioritering. Sidstnævnte vil indebære et åbenlyst valg mellem noget teater, der f.eks. skal klare sig uden *driftsstøtte*, men med abonnements- og billetkøbsstøtte og andet teater, der er mere "støtteværdigt" og som derfor skal fremmes særligt gennem driftsstøtte.

Afklaring af disse dilemmaer er i konsulentfirmaets øjne den største udfordring for DST-fællesskab.

Fra Kulturministeriets side er det anført, at der ud fra en kulturpolitisk synsvinkel kan sættes spørgsmålstegn ved, om det er rimeligt, at staten skal bidrage til DST-

fællesskab, eller om staten på anden måde bedre kan bidrage til teaterkunstens udvikling.

Som argumenter fremføres, at statens forpligtelse til at understøtte de store teatre i Storkøbenhavn kan anses for opfyldt gennem statens støtte til Det Kongelige Teater. Statens opgave er i øvrigt at støtte teaterkunsten generelt gennem støtte til uddannelserne m.v., og til udvikling af teaterkunsten bl.a. gennem eksperimenterende virksomhed.

Endelig har Frederiksborg Amt fremsat ønske om, at et teater i Helsingør optages under ordningen. Dette er et konkret aspekt af den mere generelle problemstilling om, hvorledes der træffes beslutning om, hvilke teatre der skal være med i ordningen og teaterbygningernes geografiske placering.

Det dokumenterer, at nøglen til en fremtidig teaterstøtteordnings tilrettelæggelse er at afklare, hvad der kulturpolitisk ønskes opnået med driftsstøtten.

7.3.2. Problemstillinger forbundet med ordningens på forhånd fastlagte rammer

En del spørgsmål vedrører forhold, som i den til grund liggende aftale og bekendtgørelse på forhånd er låst fast og dermed uden for styrelsens beslutningskompetence. Udviklingen har vist, at det ikke er hensigtsmæssigt at fastholde status quo vedrørende disse spørgsmål, fordi forudsætningerne forandres. Derfor bør spørgsmål af denne karakter kunne tages op til overvejelse og eventuel beslutning om ændring.

Det drejer sig om spørgsmål vedrørende

- hvilke teatre (dvs. teaterbygninger), der er omfattet af DST-støtteordning,
- de enkelte teatres status dvs. om de er producerende teatre, åbne scener, "huslejetilskuds-modtagere" eller modtagere af begrænset støtte og
- eventuel beslutning om egentlige anlægsinvesteringer og finansiering heraf.

Beslutning vedrørende ovennævnte kræver samtlige tilskudsyderes godkendelse. Styrelsen har i en række tilfælde søgt at løse disse spørgsmål, men det er konsulentfirmaets vurdering, at styrelsen næppe er et velegnet forum hertil.

Tæt forbundet med ovenstående er problemstillingen, at styrelsen ligeledes er (eller mere præcist oplever sig som værende) afskåret fra at træffe beslutninger med tidsmæssig rækkevidde udover den nuværende støtteperiodes udløb. Derved blokeres

successivt for en langsigtet styring, efterhånden som udløbet af den nuværende støtteperiode nærmer sig. Usikkerheden om styrelsens mulighed for at træffe beslutninger med rækkevidde udover den nuværende støtteperiodes udløb er opstået i kølvandet på, at nogle tilskudsydere har stillet spørgsmålstejn ved deres fortsatte deltagelse i ordningen dens finansiering og hele eksistensberettigelse.

Der mangler et overordnet beslutnings- og samarbejdsforum, som - eventuelt med udgangspunkt i oplæg, indstillinger og/eller langsigtede udviklingsplaner udarbejdet af styrelsen - kan træffe beslutninger vedrørende disse for nuværende på forhånd fastsatte rammer for driftsstøtteordningen m.v. De bør ikke ligge fast i selve grundlaget for ordningen, men løbende kunne gøres til genstand for overvejelse og eventuel forandring.

Alternativt må styrelsen tildeles en større beslutningskompetence på disse områder. Det må efter konsulentfirmaets opfattelse på den anden side medføre, at styrelsens sammensætning ændres.

I denne sammenhæng skal også ses, hvad der af nogle aktører fremdrages som en problemstilling: At Kulturministeriet ikke er repræsenteret i styrelsen.

Det er konsulentfirmaets fortolkning, at det især opleves som et problem i de tilfælde, hvor styrelsen alligevel forsøger at løse nogle af de nævnte spørgsmål, uanset det ikke falder inden for styrelsens opgaver. Det kan ske på den måde at styrelsen skaber enighed i sin egen midte herom. Derefter indhenter styrelsesmedlemmerne enten deres respektive baglandes tilslutning eller gennemfører beslutningen direkte, fordi styrelsesmedlemmerne i det pågældende spørgsmål anser sig at kunne beslutte på vegne af den kommune/amt, som har udpeget dem.

I sådanne beslutningssituationer ville det være mere hensigtsmæssigt, at Kulturministeriet var repræsenteret direkte i styrelsen, så man undgik efterfølgende eller parallelt at indhente Ministeriets godkendelse. Men som allerede anført er det egentlige problem i højere grad, om der skal etableres et (andet) beslutningsforum for sådanne beslutninger.

I denne sammenhæng kan der også peges på, at der ud fra en helt overordnet betragtning er behov for at koordinere og eventuelt integrere de forskellige støtteordninger til teaterlivet i Storkøbenhavn.

Det er en problemstilling med flere aspekter end indeholdt i den her nævnte sammenhæng, men løsningen heraf hænger sammen med en eventuel beslutning om at etablere et relevant beslutningsforum for disse helt overordnede, men samtidigt stærkt lokalpolitiske spørgsmål.

Der mangler simpelthen problemejere til de mest vanskelige og samtidig vigtigste beslutninger, der skal træffes vedrørende DST-støtteordning. Det er netop de spørgsmål, som i deres natur er bestemmende for den langsigtede strukturelle udvikling af teatermiljøet i det storkøbenhavnske område.

7.3.3. Problemstillinger forbundet med ordningens udmøntning og administration

Ved den konkrete udmøntning af ordningens rammer og intentioner er der opstået en række uhensigtsmæssigheder, inkonsistenser m.v., som tilsammen forringer ordningens effektivitet og gnidningsfrie funktion.

Dette kan bl.a. forklares af tidspresset, som ordningen blev gennemført under, og at de involverede havde vanskeligheder med at omstille sig *fra* den tankegang, der er gældende for styring og administration i en offentlig, udgifts- og bevillingsstyret institutionsteaterverden, *til* de styringsmekanismer, der er gældende i et markedsstyret og decentralt miljø.

Det tilsigtede paradigmeskift fra bevillingsstyret institution til ramme/markedsstyret virksomhed er ikke konsekvent gennemført i administrationen af ordningen, og teatrene oplever uklarhed samt at forventningerne, der rettes mod dem, og de frihedsgrader og økonomiske vilkår, der gives for at opfylde dem, ikke harmonerer.

Konkrete udslag heraf er:

- Manglende overvejelse om teatervirksomhedernes konsolidering ved ordningens begyndelse og videre drift.
- Uklarhed om hvorvidt der er tale om støtte til bestemte, øremærkede formål eller en generel driftsstøtte.

- Den manglende konsolideringspolitik sammenholdt med at teatercheferne er ansat i højest 8 år, at bestyrelserne ikke har faglig beslutningskompetence og at driftsselskaberne ikke er permanent tilknyttet teaterbygningerne, kan i slutningen af perioden, hvor en chef/driftsselskab er "ansat", i høj grad motivere teaterchefer til at bruge et opsamlet overskud til kunstnerisk eksperiment, nyanskaffelser, markedsføringstiltag eller lignende. Derved bliver det vanskeligere for efterfølgeren at overtage driften.
- Administrationen er i visse sammenhænge forskellig afhængigt af om en teatervirksomheden har over- eller underskud. Det foranlediger spørgsmål som:
Kan driftsstøtten bruges til små scener, når der er overskud, men ikke når der er underskud?
Kan overskud bruges til modernisering og vedligeholdelse uden aftale med styrelsen?
Kan det bruges til egentlige anlægsinvesteringer?
- Støtten administreres efter retningslinier, i følge hvilke den ikke kan anvendes til at dække tidligere underskud. Det betragtes af nogle som en begrænsning af, hvilke omkostningstyper støtten kan anvendes til at afholde. Men det er i virkeligheden i overvejende grad et regnskabsteknisk spørgsmål. Støtten kan regnskabsmæssigt ikke anvendes til at konvertere en tidligere oparbejdet regnskabsmæssig underskudssaldo og på den måde fjerne en eventuel negativ egenkapital. Støtten skal passere driftsregnskabet. Dette er den eneste konsistente forståelse af, at støtten ikke må anvendes til at dække underskud.
- Standardaftalens §23 bestemmer, at modtaget støtte skal tilbagebetales, hvis der ved udløbet af aftaleperioden er positiv egenkapital, med mindre egenkapitalen anvendes til teatervirksomhed andet steds. Problemet med denne bestemmelse opstår først og fremmest, når den af aktørerne anvendes som fortolkningsbidrag ved forståelsen af ordningens øvrige bestemmelser. Her medvirker §23 til at skabe uklarhed om grænsedragningen mellem driftsselskabernes og styrelsens kompetence og ikke mindst, hvor grænserne ud fra en pragmatisk betragtning bør gå. Det kan på sigt bl.a. tvinge DST-fællesskab til at betale for anskaffelser m.v. som den egentlig ikke selv prioriterede og den modvirker en langsigtet bevarelse af en opnået konsolidering.

- §23 sammenholdt med at driftsselskaberne ikke er permanent tilknyttet teatrene kan motivere til, at teaterselskabernes løbende vedligeholdelse m.v. i slutningen af en aftaleperiode reduceres.
- Teaterchefer oplever, at ordningens tilrettelæggelse og daglige administration fungerer på et uklart grundlag, og at reglerne virker tilfældige og ikke altid logiske og anvendelige i det daglige arbejde. Det hænger sammen med det ovenfor opregnede.
- Flere aktører oplever, at ordningen har placeret teatrene i et ikke nærmere defineret grænseland mellem at være halvoffentlige institutioner og private virksomheder, og at det opleves som om DST-støtteordning har fået ulemperne fra begge systemer, nemlig begrænset frihed til at disponere kombineret med muligheden for at gå konkurs.
- Bestyrelserne har det ultimative økonomiske og juridiske ansvar, men ikke indflydelse på valg af teaterchef eller repertoire. Det oplever bestyrelserne som et problem.
- Det kan videre føre til, at man rejser spørgsmålet om, hvorvidt den uomtvistelige ekspertise og interesse for og viden om teaterlivet, som er samlet i bestyrelserne, udnyttes i tilstrækkelig grad.
- Det kan generaliseres til spørgsmålet om, der er tilstrækkelig samspil og dialog mellem styrelsen på den ene side og teatercheferne/teaterbestyrelserne på den anden side.
- Teatrene har ikke et permanent driftsselskab tilknyttet. Dermed er der ikke en juridisk ramme i hvilken en opbygget egenkapital kan fastholdes.
- Driftsstøttetildelingen udnyttes ikke i tilstrækkelig grad som et dynamisk styringsværktøj. Ved sidste revision er der kun sket marginale forandringer i de tildelte støttebeløb til de enkelte teatre. Driftsstøttens fordeling hviler på et historisk omkostningsgrundlag (gennemsnitlige samlede basis- og produktionsomkostninger) og skønsmæssige vurderinger af hvilken værdibelægningsprocent, der må forlanges af et teater givet dets profil. Det er ikke et retfærdigt system, men stiller tea-

trene forskelligt og med et forskelligt effektivitetskrav, uden det er begrundet i forskelle i profilen.

- “Bestyrelserne vælges af teaterchefen”. Det er en usædvanlig konstellation, men dog som beskrevet også væsentlig mere nuanceret end beskrivelsen antyder.
- Styrelsen har ikke nærmere beskrevet sine arbejds- og beslutningsgange og politikker for sin administration. Det var ønskeligt, at man gennem en forretningsorden nærmere fastlagde, hvordan styrelsen løser sine opgaver og f.eks. beskrev beslutninger om ansættelse, støttetildeling m.v.
- I styrelsesmøderne deltager bl.a. embedsmænd fra tilskudsyderside. Derved bliver det samlede mødeforum så stort, at man kan frygte, at beslutningseffektiviteten reduceres. Henset til at styrelsens opgaver i vidt omfang er af administrativ karakter, har det været overraskende for konsulentfirmaet, at der sædvanligvis deltager embedsmænd fra tilskudsyderne i styrelsesmøderne. Den tidligere ordnings behov for tæt økonomisk opfølgning på grund af budgetoverskridelser er nu løst på anden måde. Behovet for embedsmandsdeltagelse er måske p.t. udløst af, at styrelsen søger at løse de spørgsmål, som på forhånd er fastlagt i aftalen. Til disse spørgsmål knytter sig indlysende væsentlig (lokal-) politisk fokus, som kan gøre embedsmandsdeltagelse i styrelsesmøderne hensigtsmæssig. Men det kan samtidig bidrage til at usynliggøre hvad styrelsen egentlig skal og kan beslutte.
- Ejendomsretten til udstyr m.v. anskaffet af teatrene kan anfægtes, hvilket særligt er et problem i tilfælde af driftsselskabets konkurs.

7.4. Andre problemstillinger

7.4.1. Profilbeskrivelser

Profilerne er overvejende brede visionserklæringer. Dermed afgrænser de ikke på markant og styrbar måde teatrenes repertoire-profil fra hinanden. Det indebærer en risiko for, at repertoire som helhed ikke opnår den tilsigtede alsidighed, uanset teatrene hver for sig overholder deres profil. Problemet opstår, fordi teatrene tenderer mod at vælge bestemte og ens dele af deres mulige profil. Endvidere er konsekven-

sen, at det er vanskeligt at kontrollere profilbeskrivelsernes overholdelse. Dermed reduceres styrelsens mulighed for at styre, hvad der kommer ud af ordningen. Men på den anden side er det konsulentfirmaets opfattelse, at profilerne som styringsinstrument ikke er kan fungere effektivt. Derfor må styrelsen i højere grad lægge vægt på i en debat og dialog med teatrene i mere bred forstand at deltage i deres målfastsættelse og strategiske planlægning.

Generelt er de løbende formelle samarbejdsrelationer og dialogen mellem teaterledelserne (teatercheferne og bestyrelserne) og styrelsen svage. En styrkelse heraf kan være det "bløde styringsinstrument", der sammen med en klarere målformulering kan kompensere for den manglende præcision i profilstyringen.

7.4.2. Solidaritetsprincippet

Den nuværende ordning kritiseres for at have opgivet solidaritetsprincippet, hvorved det positive dækningsbidrag - og i enkelte tilfælde overskud - der kan indtjenes på det bredere repertoire og/eller publikums-successerne ikke kanaliseres over i det nyskabende, eksperimenterende og teaterkunstnerisk udviklende repertoire.

Denne "interne subvention" foregår under den nuværende ordning på følgende måder:

- Styrelsens beslutning om tildeling af støtte afhænger af profilen, således at teatre med et repertoire med stort publikumsunderlag og relativt gode egenindtægtsmuligheder får relativt mindre støtte end teatre med det smallere repertoire. Rational anvendelse af denne omfordelingsmekanisme forudsætter, at det er muligt at beregne den støtte, som er nødvendig for en given profilbeskrivelse og at den kan konkretiseres i tilstrækkelig grad til, at det kan kontrolleres, om den overholdes. Disse krav er ikke opfyldt.
- Inden for det enkelte teater sker omfordelingen ved, at teatret spiller forestillinger, der antages at have en relativ stor egenindtjening og dækningsbidrag med sigte på at bruge det indtjente dækningsbidrag bruges på forestillinger med et smallere publikum og dermed et mere uforudsigeligt samt negativt dækningsbidrag.
- At nogle teatre har mindre sidescener med et repertoire, der forudsigeligt giver et negativt dækningsbidrag, som finansieres af det eventuelle positive dækningsbidrag fra den store scene.

Driftsstøtten gives for 4 år ad gangen. Styrelsen kan derfor ikke løbende omfordele støtten afhængig af overskud eller underskud. På kort sigt kan styrelsen således ikke flytte midler, der er indtjent på det økonomisk mest givtige repertoire til det repertoire der er mindre økonomisk fordelagtigt. Styrelsen kan således ikke løbende tilpasse sin interne subvention til den konstaterede indtjeningsudvikling.

Teatervirksomhederne er hver især for små til, at den interne subvention kan blive effektiv. Det enkelte teater har i almindelighed for lille økonomisk spillerum.

7.4.3. Konkrete ønsker til omfordeling af støtten

Endelig bør nævnes, at der fra nogles side er fremsat konkrete ønsker om ændret støttetildeling i form af større støtte til de "mest eksperimenterende teatre" og ændring af Rialto Teatrets status.

7.5. Sammenfatning

I relation til styring af teatrene har ordningen i sin overordnede intention om markedsstyring, decentralisering og fleksibilitet klare fordele.

I hovedoverskrifter vedrører problemstillingerne:

- Manglende kulturpolitisk målsætning og retningslinier for prioriteringen mellem indbyrdes konfliktende delmålsætninger.
- At der mangler relevante fora eller beslutningsmekanismer til beslutning om spørgsmål, som på forhånd er lagt fast for DST-støtteordning, men som ændrede forudsætninger aktualiserer.
- Uklarheder samt manglende konsistens og gennemsigtighed i den konkrete ud-møntning og administration af ordningen.

Udviklingsproblemet for DST-støtteordning kan sammenfattes således:

Givet

- de midler, der er til rådighed i ordningen,

- de - overvejende mellemstore og store - scener, der skal fyldes,
- de bygninger, der ønskes opretholdt,
- at støtten skal dække et bredt repertoire dvs. kravet om alsidighed,
- konkurrencesituationen i forhold til Det Kgl. Teater og de øvrige teatre i det stor-københavnske område.

- så er det kulturpolitiske manøvrerrum beskedent.

Hvis den økonomiske ramme ikke kan udvides, antal teaterbygninger ikke kan begrænses og det i øvrigt er vanskeligt at planlægge og disponere langsigtet, så er det teatermæssige resultat i høj grad givet. DST-fællesskab kan ikke i egentlig forstand være eksperimenterende, men dog i nogen grad være teaterkunstnerisk nyskabende og tilgodese et behov for kvalitetsudvikling i dele af repertoiret, men ikke i fuldt omfang.

Forholdene kan i nogen grad forbedres ved at tilrettelægge en mere hensigtsmæssig struktur, men hvis man ønsker, at ordningens bidrag til udvikling af teaterkunsten i væsentlig grad skal forøges eller teaterkvaliteten højnes, må der enten afsættes flere midler, ske en indskrænkning i antallet af teatre/scener under ordningen eller alsidighedskravet må opgives.

8. *Løsningsmodeller*

8.1. **Problemstillinger og løsningsmodeller**

I dette kapitel beskrives alternative modeller for, hvordan DST-støtteordning kan udformes med virkning fra år 2000.

Beskrivelsen og vurderingen af løsningsmodellerne er disponeret med udgangspunkt i det foregående kapitels sammenfatning af den nuværende DST-støtteordnings problemstillinger.

Det ene sæt af problemstillinger er forbundet med

- at tilskudsyderne i en vis udstrækning har forskellige og modstridende opfattelser af, hvilket kulturpolitisk sigte DST-støtteordning bør have, og
- at tilskudsyderne derudover har forskellige ønsker og krav til ordningen, som de hver især finder skal tilgodeses, for at de anser deres finansielle bidrag for rimeligt sammenlignet med, hvad tilskudsyderne finder, at de får ud af ordningen.

Disse problemstillinger er i det foregående kapitel sammenfattet i,

- at ordningen ikke har en klar kulturpolitisk vision og målsætning for DST-fællesskab som helhed herunder retningslinier for prioriteringen mellem de enkelte målsætningselementer, og
- at der ikke eksisterer et relevant forum til at træffe beslutning om centrale spørgsmål, der i den nuværende ordning er lagt fast som forudsætninger for styrelsens administration af støtteordningen. Som følge af forandringer i omgivelserne sammenlignet med situationen, da disse forudsætninger blev fastlagt, opstår der efterhånden et behov for at kunne ændre disse vedtagelser. Det er vanskeligt eller direkte umuligt at gøre under den nuværende ordning.

Interessemodsætningerne vedrører især afvejningen af:

- Alsidighedskravet og ønsket om at fremme udbuddet indenfor den givne økonomiske ramme i forhold til den håndværksmæssige og repertoiremæssige kvalitet samt ordningens bidrag til at udvikle teaterkunsten.
- Regionale interesser vedrørende teatrene's geografiske placering, at bestemte teaterbygninger er med i ordningen samt vægten, der lægges på at bevare bygninger/scener til teaterdrift i forhold til vægten, der lægges på realiseringen af et overordnet kulturpolitisk sigte med ordningen.

Tilrettelæggelsen af den ledelsesmæssige og administrative ramme omkring ordningen kan forenkles i det omfang, det er muligt på forhånd at opnå enighed mellem tilskudsyderne om:

- Indholdet af den kulturpolitiske målsætning.
- Retningslinier for prioriteringen mellem de enkelte målsætningselementer.
- At lokalpolitiske hensyn ideelt set skal underordnes den kulturpolitiske målsætning eller i det mindste, at der fastlægges nogle generelle retningslinier for hvilke geografiske hensyn, der skal iagttages ved tilrettelæggelsen og administrationen af teaterstøtteordningen.

Hvis ovenstående i vidt omfang afklares og tydeliggøres, kan den videre udmøntning af ordningen og administrationen heraf lettere og sikrere delegeres fra det politiske niveau til styrelsesniveauet for DST-fællesskab - eventuelt forudsat en modificeret sammensætning af styrelsen.

Men såfremt det ikke er muligt at etablere den beskrevne overordnede enighed mellem tilskudsyderne om målsætningen m.v., kan man vælge én af følgende alternative løsningsmuligheder:

- Overdrage til et selvstændigt, uafhængigt organ at fastlægge sådanne retningslinier i det omfang tilskudsyderne ikke selv har gjort det eller i de konkrete situationer at foretage de nødvendige afvejsninger for at nå frem til en beslutning. Et sådant organ skal have overdraget kompetencen til at træffe beslutning om de nævnte forhold med bindende virkning for samtlige tilskudsydere.

- Etablere et snævert, centralt placeret politisk beslutningsforum, der kan behandle og træffe beslutning om de spørgsmål, som ikke kan dækkes af en generelt formuleret målsætning og som samtidig er af så væsentlig betydning for tilskudsyderne og deres deltagelse i ordningens finansiering, at det ikke er muligt eller acceptabelt for tilskudsyderne at delegere beslutningskompetencen til et uafhængigt organ.
- Knytte teatrene hver især til en bestemt tilskudsyder, som varetager styrelsen af og beslutninger om støttetildeling til de(t) teatre, tilskudsyderen har ansvaret for. Til en sådan løsning forudsættes knyttet en udligningsordning mellem tilskudsyderne i forhold til de respektive tilskudsyderes borgeres forbrug af teater (billetter) på tværs af teatrenes tilhørsforhold. Analyse af denne løsningsmodel er en del af kommissoriet for undersøgelsen.

Den første mulighed svarer til, at det overordnede ledelsesorgan for DST-støtteordning er eller har karakter af en selvstændig virkende bestyrelse.

Det andet alternativ kan f.eks. udformes som en overbygning på den nuværende styrelse i form af et borgmesterudvalg - eventuelt med deltagelse af Kulturministeriet. Dette forum tillægges beslutningskompetencen vedrørende de særlige spørgsmål, som ikke har kunnet henlægges til styrelsen. Styrelsen varetager i denne model som hidtil den øvrige styrelse og administration af ordningen, men forudsættes i øvrigt ændret i sin sammensætning.

I forbindelse med præsentationen af dette tredje alternativ overvejes, som led i analysen, kortfattet en tilsvarende model *uden* en udligning mellem tilskudsyderne i forhold til forbrug.

De særlige designproblemer, der er forbundet med fastlæggelsen af samspillet mellem tilskudsyderne og deres besluttende organer på den ene side og ledelsen af DST-fællesskab på den anden side, udspringer af, at DST-støtteordning er et tværgående samarbejde mellem amter, kommuner og staten. I fravær af et politisk beslutningsforum dækkende hele det Storkøbenhavnske område er det for teaterstøtteordningens gnidningsfrie funktion nødvendigt at konstruere en samarbejdsmodel, der på teaterområdet kan erstatte en Hovedstadsreform.

Det andet sæt af problemstillinger vedrører tilrettelæggelsen af samspillet mellem DST-fællesskabs ledelse i form af bestyrelsen/styrelsen for DST-fællesskab - samt eventuel en daglig ledelse i form af en direktør for DST-fællesskab - på den ene side og teatrenes ledelser i form af teaterchefer og teaterbestyrelser på den anden side.

Den nuværende ordnings overordnede rammer og intentioner anses grundlæggende for at være velegnede for styring af teatervirksomhed, men som nævnt er der en række uhensigtsmæssigheder forbundet med ordningens nærmere udmøntning og administrative praksis.

Rammerne omkring den fremtidige ordning i relation til styringen og driften af teatrene skal på den ene side tilrettelægges på en sådan måde, at fordelene ved ordningen fastholdes og på den anden side således, at ulemperne fjernes eller i det mindste reduceres eller afbødes.

De største vanskeligheder er forbundet med at designe DST-fællesskabs organisationsstruktur i forhold til tilskudsyderne på en tilfredsstillende måde. Ideelt forudsætter det, at der gennemføres en strategisk målafklaring og/eller at tilskudsyderne er villige til at afgive beslutningskompetence til en selvstændigt virkende bestyrelse/styrelse.

Tilrettelæggelsen af ordningens styrelse i forhold til teatrene har i højere grad karakter af en traditionel - om end kompleks - organisations-rationaliserings-opgave.

I overensstemmelse med ovenstående to-sidede designproblemstilling er fremstillingen disponeret således:

Først overvejes tilrettelæggelsen af samspillet mellem tilskudsyderne og DST-fællesskabs ledelse. Heri beskrives, hvorledes kompetencefordelingen mellem DST-ledelse og tilskudsyderne kan tilrettelægges.

Afsnittet indeholder en uddybning af de ovenfor skitserede løsningsmodeller i relation til tilskudsydersiden, hvis målsætningen er mindre klar, dvs. *enten* en model hvor ledelsen af DST-fællesskab udøves af en selvstændig bestyrelse - eventuelt sammen med en daglig ledelse ved en direktør- kun begrænset af den vedtagne målsætning for ordningen *eller* at den øverste ledelse af DST-fællesskab suppleres med et borgmesterforum. Dernæst beskrives modellen, hvor målsætningen er udformet

meget klart og ledelsen i forhold til tilskudsyderne varetages af en styrelse som i den nuværende ordning - dog således at styrelsens sammensætning ændres.

Derefter beskrives, hvorledes samspillet mellem DST-fællesskabs ledelse og teatrene kan tilrettelægges. Udgangspunktet er en optimeret og forbedret udgave af den nuværende ordnings styring af teatrene. I fortsættelse heraf beskrives alternativer hertil. De er karakteriseret ved at indeholde større grader af tværgående koordinering mellem og styring af teatrene. Disse mere styringsintensive modeller er i stor udstrækning at betragte som overbygninger på den optimerede udgave af den nuværende styringsmodel.

Den samlede løsningsmodel består af en kombination af de to del-design, dvs. den strukturelle ramme omkring samspillet mellem DST-fællesskabs styrelse/bestyrelse og tilskudsyderne respektive teatrene.

Modellerne kan i et vist omfang kombineres. Visse elementer fra de forskellige modeller passer dog ikke til hinanden. For ikke at tynde fremstillingen for meget er sådanne forhold ikke beskrevet i fuldt omfang.

Hvilke modeller og kombinationsmuligheder, der bør vælges, afhænger som beskrevet af indholdet og klarheden af den målsætning, der opstilles for DST-støtteordning.

Den strategiske målafklaringsproces behandles i det efterfølgende kapitel 9 og i videreførelse heraf, redegøres der i det konkluderende kapitel 10 for, hvilke modeller og kombinationer heraf PLS Consult anbefaler afhængigt af udfaldet af målsætningsafklaringen.

Nærværende kapitel afsluttes med vurdering af, hvorvidt det på længere sigt er ønskeligt og realistisk at slå DST-støtteordning og de øvrige teaterstøtteordninger, der vedrører det storkøbenhavnske område, sammen til én ny, fælles ordning.

8.2. Alternative design af organisationsstrukturen i relation til tilskudsyderne

8.2.1. Bestyrelsesmodel

Den overordnede ledelse af DST-støtteordning varetages i denne model af en bestyrelse, som kun er begrænset af den af tilskudsyderne fastlagte målsætning, selskabets/institutionens vedtægter og forretningsordenen for bestyrelsen.

Bestyrelsen har ansvaret for institutionens/selskabets overordnede udvikling samt drift på kort og langt sigt.

Det indebærer bl.a., at bestyrelsen sammenlignet med den nuværende styrelse tillægges et videregående ansvar og en dertil hørende nødvendig beslutningskompetence i forhold til tilskudsyderne vedrørende:

- yderligere at udmønte, præcisere og afgrænse den(de) målsætning(er) og mål, der skal tilgodeses med DST-støtteordning,
- at prioritere mellem indbyrdes stridende delmålsætninger,
- at udarbejde langsigtede udviklingsplaner for DST-fællesskab,
- at beslutte hvilke teatre, der skal omfattes af ordningen,
- at forelægge tilskudsbudget til godkendelse hos tilskudsyderne.

Endvidere har bestyrelsen det ledelsesmæssige ansvar - for så vidt angår den løbende drift eventuelt sammen med en direktør - for ordningen i forhold til teatrene.

Modellen lader sig umiddelbart lettest etablere i en (aktie)selskabsform, men dens hensigt kan også forenes med den selvejende institutions juridiske ramme.

Konstruktionen kendes fra andre offentlige selskaber i hovedstadsområdet. Dens formål er at etablere en politisk, juridisk og administrativ nem styrbar organisation, der kan skabe en overordnet styret fornyelse og koordination af udbuddet.

Bestyrelsen sammensættes af repræsentanter for ordningens tilskudsydere og teaterfaglig og evt. virksomhedsledelses-ekspertise. Bestyrelsen ansætter en eventuel direktør. Det beror nærmere på, hvordan styringsmodellen tilrettelægges i forhold til teatrene, samt hvorvidt formanden skal fungere som arbejdende bestyrelsesformand, analogt til styrelsesformandens status under den nu gældende ordning.

Modellen sigter på at skabe en effektiv virkende organisation i en situation, hvor det ikke er muligt for tilskudsyderne på forhånd at etablere en høj grad af målsætningsklarhed. Til erstatning herfor gives mulighed for, at organisationen selv kan udfylde hullerne i målsætningen, efterhånden som behovet opstår - dvs. selv successivt kunne videreudvikle målsætningen - og i konkrete situationer foretage de afvejninger, som er nødvendige for at skabe en fleksibel og sammenhængende administration af området.

8.2.2. Etablering af et forum på borgmesterniveau

I denne model etableres et forum på borgmesterniveau - eventuelt med deltagelse fra Kulturministeriets side - med beslutningskompetence på følgende områder:

- Optagelse af nye teatre i ordningen og beslutning om teatre, der skal glide ud af ordningen, men *ikke* kompetence til at beslutte om tilskudsstørrelse og/eller teatrenes status som producerende/åben scene, eller om et teater drives af et permanent driftsselskab eller af en selvstændig eksisterende teatervirksomhed, midlertidigt tilknyttet netop den scene. Disse kompetencer tillægges styrelsen. Dette indebærer samtidig en udvidelse af styrelsens kompetence i forhold til den nugældende situation, hvor teatrenes status på forhånd er fastlagt.
- Anlægsinvesteringer og deres finansiering.

Borgmesterudvalget tilsigtes at være forum for behandling af de spørgsmål, til hvilke der knytter sig væsentlige regionale interesser. Populært beskrevet er det borgmesterudvalgets opgave at afveje de regionale interesser mod hinanden og i den forbindelse afbalancere disse interesser i forhold til opnåelsen af det overordnede kulturpolitiske sigte med DST-støtteordning. Det vedrører især spørgsmål om teatrenes geografiske placering samt i hvilke teatre, der eventuelt skal investeres og i så tilfælde, hvordan disse investeringer kan finansieres.

Borgmesterudvalget behandler spørgsmål til beslutning på baggrund af indstilling herom udarbejdet af styrelsen. Eventuelt etableres et embedsmandsudvalg med deltagelse af repræsentanter for de respektive tilskudsydere.

For yderligere at sikre, at det samlede styringsresultat bliver sammenhængende, skal styrelsen derudover udarbejde langsigtede, strategiske udviklingsplaner for DST-

fællesskab. Virksomhedsudviklingsplanerne fremsendes til borgmesterudvalget til orientering og kommentering.

PLS Consult betragter modellen som et kompromis mellem to ideelle yderpunkter af løsningsmodeller:

- En bestyrelsesmodel, der er relevant i de tilfælde, hvor målsætningen for DST-støtteordning ikke kan afklares mellem tilskudsyderne på forhånd.
- En styrelsesmodel, der hviler på et delegeret ansvar for implementering af en klar målsætning.

8.2.3. Styrelsesmodel

Såfremt målsætningen og prioriteringen mellem konfliktende delmål med stor grad af klarhed på forhånd kan udarbejdes af tilskudsyderne, kan den nuværende styrelse i tilpasset form tillægges kompetencen at beslutte om teatres optagelse eller udfasning af ordningen og hvilke teaterbygninger, der skal prioriteres.

Styrelsens sammensætning ændres i denne model, så den suppleres med teaterfaglig og virksomhedsledelsesmæssig ekspertise. Det foreslås, at de kommunale tilskudsydere hver udpeger et medlem. Kulturministeriet udpeger 4 fagligt orienterede styrelsesmedlemmer. Konsulentfirmaet har hermed lagt vægt på at det på den ene side er betydningsfuldt at støtteordningen bevarer en stærk tilknytning til de politiske fora, der bidrager til finansiering, men at styrelsen på den anden side styrkes på den faglige, teatermæssige side - uafhængigt af organisations- eller særinteresse.

Forskellen mellem bestyrelsesmodellen og styrelsesmodellen vedrører graden af organernes adkomst til at træffe beslutning om målsætning, vælge vejene til at realisere den kulturpolitisk intention og prioritere mellem konfliktende delmål:

- Bestyrelsen kan gøre dette i vidt omfang.
- Styrelsen i mere begrænset omfang eller slet ikke.

8.2.4. Teatrene knyttes hver især til en bestemt tilskudsyder

I denne model knyttes hvert enkelt teater til én bestemt tilskudsyder for så vidt angår tilskudsudmåling og styrelse. Modellen kan tænkes i to udgaver - *enten* at teatrene fordeles, så der på forhånd er en retfærdig balance mellem de forventede finansie-

ringskrav, der stilles til de enkelte tilskudsydere, og hvad de øvrige tilskudsydere kan forventes at skulle betale, *eller* at der mellem de kommunale tilskudsydere foretages en indbyrdes udligning af tilskudsudgifterne - for så vidt angår driftsstøtten eventuelt med indregning af en maksimeret bygningsudgift ligesom i egnsteaterstøtteordningen - på basis af de enkelte kommuners/amters borgeres "forbrug" af teater.

I kommissoriet for opgaven er der peget på, at en løsningsmodel af denne karakter skal vurderes. Endvidere har nogle af de interviewede fra tilskudsyderkredsen peget på en sådan løsningsmodel. I enkelte tilfælde med den yderligere tilføjelse, at den eventuelt kombineres med, at det offentliges støtte til teatrene omlægges så en større andel af den samlede støtte ydes som en generel billetkøbsstøtte og en relativ mindre del som driftsstøtte.

Statens deltagelse i en sådan ordning kan enten have form af, at staten også adopterer et eller flere teatre eller have samme udformning som støtteordningen vedrørende egnsteatre/små storbyteatre, dvs. at staten under nærmere specificerede forudsætninger med hensyn til aftalelængde og støttens minimale og maksimale størrelse refunderer de kommunale tilskudsydere en del af den samlede støtte. Alternativt kan modellen kombineres med det regionale kulturforsøg, således at statens bidrag bliver konverteret til et fast bloktilskud til de deltagende kommuners/amter, som derefter selv administrerer tilskuddets nærmere anvendelse.

Løsningsmodellen kan eventuelt tilrettelægges på en sådan måde at DST-støtteordning, egnsteater- og små storbyteaterstøtteordningerne bliver slået sammen til en samlet teaterstøtteordning gældende for det storkøbenhavnske område.

Modellen vil umiddelbart fjerne konflikterne mellem tilskudsyderne og reducere behovet for indbyrdes koordination mellem dem. Der kan eventuelt fastsættes minimale og maksimale beløbsgrænser for støtte, hvis modellen indeholder en indbyrdes udligning af tilskudsudgifterne i forhold til de respektive tilskudsyderes borgeres forbrug.

Det bliver lettere for den enkelte tilskudsyder i egne relevante fora at træffe beslutning om teaterstøtte og prioritere midler hertil i forhold til andre formål. Afvejningen af de lokalpolitiske og kulturpolitiske interesser forgår i hver tilskudsyders eget besluthingsforum.

Det bliver i princippet også lettere for den enkelte tilskudsyder at træffe beslutning om teatres optagelse eller udelukkelse af ordningen. Det må også forventes, at det bliver lettere at træffe beslutning om anlægsinvesteringer og finansieringen heraf. Det tættere forhold mellem den enkelte tilskudsyder og teatrene må formodes at forøge kommunens/amtets villighed til at engagere sig langsigtet og dermed deltage i de nødvendige bygningsinvesteringer.

Begrænsende for sådanne anlægsinvesteringer vil være, at modellen forudsætter, at de ikke udlignes mellem kommunerne/amterne - eller kun delvis i form af dele af bygningsomkostningerne.

Det må antages, at den enkelte tilskudsyder i sine overvejelser om tildeling af støtte til teatrene i eget område vil tage hensyn til, hvor stor refusion tilskudsyderen samlet kan forvente at få som følge af, at borgere fra andre deltagene kommuner benytter teatrene. Endvidere indgår i kalkulationen, hvad der spares i tilskudsudligning ved, at tilskudsydernes borgere går i egne teatre fremfor i de andre tilskudsyderes teatre.

Det lægges til grund, at borgerne vil forbruge teater uafhængigt af hvilke tilskudsydere, der står bag det enkelte teater, hvordan regningen endeligt fordeles og at tilskudsyderne kun i begrænset omfang kan styre det enkelte teaters kunstneriske dispositioner, men at de naturligvis kan beslutte, hvem der skal have tilskud og størrelsen heraf.

Den enkelte tilskudsyder må antages at lægge vægt på billigst mulig måde inden for sit område at skabe et attraktivt, varieret teaterudbud så nær borgerne som muligt.

Tilskudsyderne vil derfor være tilbøjelige til at give støtte til teaterdrift, som er konkurrencedygtigt forstået på den måde, at det kan tiltrække borgere fra andre kommuner, og at egne borgere udnytter lokale teatertilbud fremfor teatre, der hører til andre kommuner. Dermed undgår den enkelte tilskudsyder at betale til andre tilskudsyderes teaterdrift og understøtter sit lokalområdes infrastruktur i bred forstand.

Regulerende herpå virker, at det kun er driftsstøtten, der indgår i den kommunale udligning. Lokaleudgifterne skal helt eller delvist bæres lokalt. Men merdækningsbidraget ved en høj belægning på et stort teater er betydeligt. Hvis en tilskudsyder kan få andre tilskudsyderes borgere til i høj grad at udnytte sine teatre, vil investeringer heri lettere kunne forrentes.

Med modellen etableres en konkurrencesituation mellem tilskudsyderne om publikum, fordi evnen til at tiltrække et stort publikum - også de andre tilskudsyderes borgere - er afgørende for, hvor meget det koster en tilskudsyder at opretholde et lokalt teaterudbud.

Umiddelbart vil konkurrencen udspille sig mellem teatrene; men reelt er det en konkurrence mellem tilskudsyderne.

Det kan være en elegant måde at omgå de beslutningsblokeringer, som afvejningen af lokalpolitiske hensyn i forhold til kulturpolitiske hensyn forårsager i den nuværende ordning. I stedet for at kommunerne i politiske kompromiser skal forhandle sig frem til løsninger på disse spørgsmål, finder de i denne model deres løsning gennem indirekte konkurrence mellem kommunerne om hvem, der kan skabe det mest attraktive tilbud.

Det er ikke på forhånd muligt at afgøre, hvem der vil vinde i konkurrencen. Set fra nogle tilskudsyderes synspunkt kan det være mest fordelagtigt at undlade at deltage i konkurrencen. Det gælder såfremt andre tilskudsydere på forhånd må antages at være i stand til at drive et attraktivt, men billigt teater. I tilfælde heraf kan det være mere fordelagtigt at lade borgerne udnytte dette fremfor selv at drive et dyrt mindre attraktivt teater, som få frekventerer.

Man må regne med, at teatrenes ledelser hurtigt forstår mekanismen: Det gælder om at spille noget, som mange vil se. Hvis et teater kan overbevise en tilskudsyder om, at det kan tiltrække et stort publikum - også udefra - så vil tilskudsyderen være mere tilbøjelig til at bevilge teatret tilskud. Teatrene vil derfor være tilbøjelige til at spille et repertoire, der kan skaffe publikum.

Det er uforudsigeligt, hvad resultatet vil blive af en sådan model. Konsulentfirmaet vurderer, at en model uden på forhånd fastlagte spilleregler eller koordinationsmekanismer vil være karakteriseret ved ustabilitet og usikkerhed. Den enkelte kommunes og amts tilskudssituation vil være uforudsigelig. Budget-usikkerheden kan blive større, end det var tilfældet under den gamle underskudsækningsordning.

Opstår den situation, må man forvente, at tilskudsyderne vil finde veje til at koordinere deres engagement i teaterstøtte og nærmere aftale omfanget af midler, som de må bruge hertil. Det vil føre til, at der fastlægges formelle regler og rammer for til-

skudsydernes individuelle administration af teaterstøtten. Det er sandsynligt, at det med tiden vil vise sig hensigtsmæssigt at etablere et koordinationsforum.

Dermed betræder man en vej, som fører frem til en situation, der svarer til den nuværende, hvor der allerede eksisterer et sådant koordinerende tilskudsyderforum. Men til forskel fra den nuværende ordning må man regne med, at koordineringen kommer til at udspille sig i et kombineret politiker/embedsmandsforum.

I denne model vil det blive vanskeligt at gennemføre en overordnet kulturpolitisk styring af teaterudviklingen i det storkøbenhavnske område. Konsulentfirmaet hævder ikke, at den nuværende ordning er karakteriseret ved en klar kulturpolitisk styring - snarere tværtimod - men den kan dog ved tilpasninger af ordningen tilvejebringes.

Indføres denne model styrkes incitamentet til at gå efter det brede repertoire eller i hvert fald et repertoire, som kan tiltrække publikum. Det bliver i endnu højere grad publikum der bestemmer, hvad der skal spilles. Det smalle, nyskabende teater får antageligt ringere vilkår.

En model uden indbyrdes udligningsmekanismer vil ikke i samme grad etablere en konkurrencesituation mellem tilskudsyderne. Til gengæld vil den vanskeligt kunne tilpasses forandrede krav og vil med tidens løb let komme til at opleves som uretfærdig i det indbyrdes forhold mellem tilskudsyderne og teatrene imellem.

8.3. Alternative design af organisationsstrukturen i relation til teatrene

8.3.1. Optimeret og forbedret udgave af den nuværende ordning til styring af teatrene

Analysen af den nuværende ordning konkluderer, at den i sine overordnede rammer har klare fordele med hensyn til styring af teatrene, men at dens praktiske udmøntning og administration indeholder en række uhensigtsmæssigheder. I relationen mellem DST-fællesskabs overordnede ledelse i form af styrelse/bestyrelse og teatrene, ligger det derfor lige for at foreslå at fastholde den nuværende ordning i dens hovedlinier og intentioner, men rens den for de uhensigtsmæssigheder og uklarheder m.v., som er konstateret.

Dette vil i hovedpunkter indebære følgende:

Styrelsens sammensætning og adgang til teaterfaglig rådgivning

Styrelsens nuværende opgaver fastholdes og udvides med ansvar for udarbejdelsen af et oplæg til en langsigtet udviklingsplan for den samlede teatervirksomhed under DST-fællesskab. Heri skal bl.a. indgå optagelse af nye teatre, og hvilke der eventuelt skal glide ud.

Styrelsens sammensætning ændres, så den i sin midte har teaterfaglig ekspertise, men således at kommunale tilskudsydere udnævner 5 styrelsesmedlemmer. Det foreslås endvidere, at der derudover udpeges 4 styrelsesmedlemmer med teater- og eventuelt ledelsesmæssig indsigt. Kulturministeriet tillægges kompetencen til at udnævne disse medlemmer.

Styrelsen styrkes yderligere på det teaterfaglige område ved gennemførelse af et eller flere af følgende tiltag:

- Der etableres enten en teaterfaglig referencegruppe, som er uafhængig af organisationer, medarbejdere og ledelser i de teatre, der er med i ordningen som rådgiver for styrelsen bl.a. vedrørende planlægning af den langsigtede udvikling i DST-fællesskab herunder hvilke teatre, der skal inddrages under ordningen, udarbejdelse/godkendelse af teatres profiler og beslutning om kapitalindskud (rekonstruktion) og støttetildeling.
- Sekretariatets teaterfaglige ekspertise opgraderes ved ansættelse af en direktør.
- Der etableres en løbende dialog med teatrene ledelser eksempelvis gennem koordinationsudvalget. Kommunikationen med teatrene baseres mere på dialog om visioner, udviklingsplaner og langsigtet strategi end på kontrol.

For at understrege at styrelsens rolle er at fastsætte den kulturpolitiske dagsorden, i modsætning til den regionalpolitiske, foreslår konsulentfirmaet at embedsmandsdeltagelsen i styrelsesmøderne nedtones.

Styrelsens kulturpolitiske opgave

Styrelsen har til opgave gennem sin administration af støtteordningen at drive kulturpolitik inden for rammerne af ordningens formålsbestemmelser og den økonomiske ramme, der er til rådighed.

Denne kulturpolitik udmøntes gennem styrelsens:

- Valg af ansøgere til tildeling af støtte.
- Beslutning om støtteform og -størrelse.
- Fastsættelse af teatrets status som producerende eller åben scene.
- Beslutning om eventuelt kapitalindskud.
- Beslutning om modernisering, vedligeholdelse m.v., men ikke egentlige anlægsinvesteringer.
- Fastsættelse af vilkår for støttetildeling herunder teatrets profilbeskrivelse og strategiske udviklingsplaner og i det hele taget de rammer, inden for hvilke støtteordningen administreres.
- Løbende dialog med teatrene og kontrol med, at de aftalte vilkår overholdes.
- Valg/udpegning af bestyrelsesmedlemmer til permanente driftsselskabers bestyrelser eller fastlæggelse af, hvorledes bestyrelsen udpeges.
- Beslutning om oprettelse af sidescener samt accessorisk aktivitet.
- Udarbejdelse af langsigtede virksomhedsplaner - som bl.a. kan indgå i et eventuelt borgmesterudvalgs forudsætningsgrundlag vedrørende bygningers optagelse eller udfasning af ordningen samt beslutninger vedrørende anlægsinvesteringer.
- Indstilling til et eventuelt borgmesterudvalg om teatres optagelse eller udfasning af ordningen.
- Beslutning om et teater drives med permanent driftsselskab eller af en teatergruppe.

Situationstilpasset styring af egentlige teaterselskaber

Det er en fordel ved ordningen, at den inden for sin hovedramme kan rumme forskellige organisatoriske og juridiske konstruktioner.

På den ene side kan støtten tildeles en person med sigte på at vedkommende skal videreføre teaterdriften netop i den pågældende bygning med udgangspunkt dette teaters publikum, repertoire m.v. Altså en situation hvor realitetsindholdet er, at man ansætter en person til at videreføre - men sædvanligvis også udvikle - netop dette

teater og eventuelt skabe fornyelse af det og i bedste fald for teaterkunsten som sådan.

På den anden side kan støtten også tildeles en - oftest i forvejen eksisterende - teatergruppe/ensemble, der som teatervirksomhed allerede har opbygget sit eget repertoire, publikum og image. Det kan også have karakter af, at støtten tildeles en gruppe af personer, som er forenede om at ville skabe en teatergruppe med et tilrettet permanent "liv" udover perioden som støttemodtager i DST-støtteordning netop med udgangspunkt i at få tildelt støtte til at drive det pågældende teater.

Grænserne mellem de to situationer er flydende. Det er dog næppe så vanskeligt at afgøre, hvilken situation der foreligger.

Ordningen bør administreres og aftalerne udformes forskelligt afhængigt af, om det er en eksisterende teatervirksomhed eller en direktør, der tildeles støtten. På den måde udnyttes ordningens fleksibilitet bedst muligt.

Permanente driftsselskaber

Er det en person der ansættes (en forenklet beskrivelse af en mere kompleks juridisk og formel situation), bør driftsselskabet være permanent tilknyttet teatret med den selvejende institutions juridisk form. Bestyrelsen udpeges - eller procedure herfor fastlægges - af styrelsen efter nærmere udarbejdede retningslinier.

§23's bestemmelse om, at "man kan tage overskuddet med sig" bortfalder.

Det tilbageværende problem er, om et eventuelt overskud kan beholdes i teatervirksomheden, såfremt den glider ud af ordningen, eller om overskuddet skal betales tilbage til DST-fællesskab. Da driftsselskabet har som formål at drive teater i den pågældende bygning i Storkøbenhavn, er det nærliggende at lade det forblive i selskabet.

Er der tale om et ensemble bringer det - forhåbentlig - sin egen profil, til dels publikum, infrastruktur, samarbejde, repertoire, måske delvis personale m.v. med ind i ordningen. Derfor er det naturligt at give ensemblet forhold, så de bagefter kan tage det med sig, de bragte med ind i ordningen, samt evt. noget af den kapital, de har oparbejdet under deres virke i DST-fællesskab.

Derfor kan styrelsen eventuelt aftale, at selskabet på nærmere fastsatte vilkår kan tage egenkapitalen med sig til teaterdrift andet steds i det område ordningen dækker, og som minimum til fortsat teaterdrift i en anden teaterbygning under DST-fællesskab.

I en teatervirksomhed med et ensemble udgør bestyrelsen en integreret del af organisationen. Den skal derfor vælges af organisationen selv. Bestyrelsen skal godkendes sammen med valget af ansøger. Teaterselskabet er i denne model selvsagt ikke permanent tilknyttet teaterbygningen.

Mod denne tilrettelæggelse kan indvendes, at ansøgere eventuelt vil spekulere i ordningen i den forstand, at de bruger deres potentielle tilknytning til DST-fællesskab som udgangspunktet for at etablere en teatervirksomhed. Ansøgeren udnytter så at sige lejligheden til at starte en teatervirksomhed, ved at vælge at søge - ikke som en person - men som en gruppe dvs. en organisation. I det tilfælde er det styrelsens opgave at overveje boniteten i ansøgerselskabets status som en permanent organisation, inden den giver de fordelagtigere vilkår.

Styrelsen kan ikke ubundet vælge mellem at tildele et teater til en person og til et ensemble. Hvis et teater tildeles et ensemble med sin egen markante selvstændige profil og publikum, der adskiller sig fra, hvad teatret tidligere stod for, mister styrelsen et aktiv i form af teaterbygningens publikum, ry m.v. Når en ny støttemodtager skal overtage teatret, starter vedkommende uden disse immaterielle aktiver, og styrelsen er således afhængig af, at den kan finde en ny gruppe med sine egne immaterielle aktiver. I modsat tilfælde bliver det dyrt at bygge nye immaterielle aktiver op fra grunden. Styrelsen kan altså ikke ubundet skifte mellem at et teater er et ensembleteater og et "direktør"-teater.

Det kunne anses for en ønskelig udvikling i sig selv, at der opstod flere teatervirksomheder, således at et mål med ordningen var at fremme etableringen af en række teaterselskaber/teatergrupper, der kunne flyttes rundt mellem teatrene inden for eller uden for ordningen. De nuværende teaterchefer betragter sig overvejende som at have et ansættelsesforhold fremfor de betragter sig som deltagere i et teaterselskab, der blot midlertidigt er tilknyttet DST-fællesskab. Af denne grund og fordi det vil være et så radikalt brud med strukturen i det storkøbenhavnske teatermiljø, er det ikke realistisk inden for de nuværende økonomiske rammer, at DST-støtteordning sigter på dette.

Kapitalindskud

Udover støtte i form af driftsstøtte indføres et nyt støttebegreb - benævnt kapitalindskud. For eventuelt nyoptagne teatre er det et kapitalindskud til etablering af den driftsnødvendige egenkapital.

For teatervirksomheder, der allerede er en del af ordningen, kan et sådant tilskud komme på tale i de tilfælde, hvor det har tabt hele egenkapitalen- eller så stor en del heraf, at det i en længere periode i væsentlig omfang vil blokere teatrets mulighed for at realisere den repertoire-mæssige rolle, som det er tiltænkt. Såfremt styrelsen i denne situation beviliger et engangskapitalindskud overvejes som led i beslutningen herom, hvorvidt ændringer i aftalegrundlaget, herunder hel eller delvis udskiftning af bestyrelse og ledelse bør gøres til en forudsætning. Det forudsætter her, at teatervirksomheden er permanent tilknyttet det pågældende teater.

Det afhænger af de nærmere omstændigheder, om rekonstruktionen foretages med det eksisterende selskab som fortsættende selskab eller med etablering af et nyt driftsselskab.

Det foreslås, at styrelsen træffer beslutning om kapitalindskud på baggrund af en indstilling udarbejdet af en undersøgelsesgruppe bestående af en revisor, en advokat og en teaterfaglig ekspert, efter en gennemgang af problemernes omfang og indeholdende et begrundet forslag til rekonstruktionsmodel(er).

Der kan undtagelsesvist ydes kapitalindskud til driftsselskaber, som ikke er permanent tilknyttet det pågældende teater. Det forudsætter, at årsagen til teatrets vanskeligheder ikke kan tilskrives ledelsen, men udefra kommende årsager samt at kontinuerlig drift af det pågældende teater er af væsentlig betydning. I den samlede vurdering indgår, om teatervirksomheden gennem nyskabende, eksperimenterende adfærd er blevet ramt af tilfældige uheld.

Finansiering af kapitalindskudsfond m.v.

Det anbefales, at der oprettes en fond til finansiering af kapitalinskuddene. Fonden finansieres ved opkrævning af et bidrag fra de overskudsgivende teatre. Bidragssatsen gøres progressivt afhængig af størrelsen af teatervirksomhedernes egenkapital, således at teatre med en relativ stor egenkapital betaler en relativ større andel af et eventuelt overskud i fondsbidrag. Eventuelt maksimeres bidraget.

Dette vil reducere, men ikke fjerne teaterchefernes interesse i at konsolidere virksomhederne. Den stigende bidragsskala vil naturligvis forhøje motivationen til at bruge overskuddet i stedet for at betale en del heraf tilbage til en fond. Det anses dog ikke at være et problem. Ordningens primære mål er at skabe teaterudbud - ikke at producere overskud på lang sigt.

Med denne bidragspligt tilsigtes også at reetablere et tilpasset solidaritetsprincip mellem de teatre, der er omfattet af DST-støtteordning.

Det er konsulentfirmaets vurdering at det på sigt ikke er holdbart, at DST-støtteordning giver støtte til teatre der overvejende spiller et repertoire, der henvender sig til et bredt tilskuerudsnit - hvad nogle betegner som kommercielt teater - og at eventuelt større overskudsakkumuleringer ikke delvis løber tilbage til at støtte det smalle teater.

Endvidere kan det overvejes at lade ABCteatret glide ud af ordningen henset til teaterbygningens vedligeholdelsesstandard og den generelt stramme økonomi for ordningen.

Endelig foreslås en adskillelse af finansieringen af abonnements- og billetstøtteordning fra driftsstøtteordning ved, at DST-støtteordningens bidrag til abonnements- og billetstøtteordningen omlægges til kundegebyr eller direkte finansieres af tilskudsyderne.

En sådan fond vil også kunne være det finansielle grundlag for bevilling af øremærkede projektilskud.

Antal scener

Under ordningen bør høre alle aktiviteter, som teatervirksomheden driver i tilknytning til den pågældende bygning. Det vil særligt sige, at såfremt teatret har sidescene(r), skal denne (disse) betragtes som hørende til ordningen. Profilbeskrivelsen og aftalen skal indeholde nærmere regler for prioriteringen af aktiviteterne mellem scenerne og deres sammenfaldende eller forskellige profiler.

Etablering af nye eller nedlæggelse af eksisterende sidescener skal godkendes af styrelsen. Den kan selv træffe beslutning herom uden at forelægge det for tilskuds-

derne, så længe scenen knytter sig til en eksisterende teaterbygning under ordningen, og for så vidt det i etableringstilfældet ikke ledsages af egentlige anlægsinvesteringer. Hvis sidstnævnte er tilfældet skal beslutning herom følge reglerne for anlægsinvesteringer.

Forslaget er begrundet i, at blandingsforholdet mellem små og store scener anses at være af betydning for hvilken effekt, støtten frembringer. Derfor bør det ikke overlades til teatervirksomhederne selv at træffe beslutninger herom. Endvidere er det en realitet, at støtten også går til at opretholde kapacitetsberedskabet for sidescenerne.

Støtteberegning

Der udarbejdes nye retningslinier for støttetildeling. De tager udgangspunkt i de omfattede teatres basisomkostninger ved effektiv drift vurderet efter ensartede kriterier. På basis heraf besluttet støtteniveauet på grundlag af forventet dækningsbidragsindtjening afhængigt af profilbeskrivelsen, den pågældende scenes kapacitet, fysiske indretning og de forventninger styrelsen har til, om ledelsen forudsættes at udvikle teatret i forhold til dets nuværende repertoire og/eller publikum eller direkte medvirke til at udvikle teaterkunsten, eventuelt gennem eksperimenterende virksomhed.

Såfremt et teater opnår en højere indtjening end forudset og konsolideringen dermed bliver større end forventet, skal det som hovedregel ikke straffes med en tilskuds-nedsættelse. Et sådant teater skal derimod motiveres til og gives mulighed for at påtage sig nye roller, der kan bidrage til opfyldelsen af ordningens kulturpolitiske målsætning f.eks. i form af forøget vægtning af nyskabende og eksperimenterende teater i teatrets repertoire, gennemførelse af ønskværdige bygningsforbedringer eller lign.

Dette vil teatrene også være motiverede til af det bidrag de afhængigt af egenkapitalens størrelse skal betale til den fælles fond.

Hvis et teaters konsolidering overstiger det nødvendige niveau, selv ifølge en forsigtig bedømmelse, bør dets medlemsskab af ordningen i en periode kunne konverteres til et passivt medlemsskab, eller støtten kan omlægges til en underskudsgaranti.

Spilleforpligtelse

Spilleforpligtelsen gøres mere fleksibel f.eks. ved at spilleforpligtelsen opgøres over et antal sæsoner og knyttes til en gennemsnitlig spilleforpligtelse eller spilleforpligtelsen afskaffes eventuelt helt. Der indsættes i aftalerne bestemmelser, som sikrer, at styrelsen dog kan gribe ind overfor mulig udnyttelse.

Profilbeskrivelser

Profilbeskrivelserne strammes og præciseres, men skal fortsat i højere grad udtrykke overordnede visioner end snævre, operationelle mål.

Udvikling af et teaters repertoire, image eller publikumsgrundlag kan indgå som elementer i et teaters opgavebeskrivelse. Sådanne krav afspejler ikke nødvendigvis et ønske om at udvikle teaterkunsten, men kan i ligeså høj grad være et ønske om at tilpasse eller udvikle det konkrete teater i en bestemt retning og forøge kvaliteten.

Profilbeskrivelsernes indhold bliver i højere grad strategiske planlægningsdokumenter.

Præciseringer

Det klargøres, at støtten ydes som en generel ikke øremærket driftsstøtte med sigte på at gøre det muligt for teatrene at skabe balance mellem indtægter og udgifter.

Begrebet produktionsstøtteordning som kan skabe uklarhed om, hvad støtten må anvendes til, opgives. Der gøres herved op med fejløpfattelsen, at "penge, som gives i form af en fast årlig støtte, har en anden farve end andre penge."

Sondringer mellem, hvad et teater må gøre med og uden overskud opgives. Denne sontring kan gives en regnskabsteknisk iklædning, men er ikke anvendelig i forhold til den praktiske ledelsesrealitet. Dette indebærer, at *bemyndigelsen* til at anvende midler til modernisering og vedligeholdelse skal være den samme uanset om teatret har overskud eller underskud. Det må naturligvis forventes, at teatre med en svag økonomi vil spare på sådanne omkostninger.

Teatrene har ikke kompetence til at beslutte om anlægsinvesteringer uanset om de har over- eller underskud. Det gælder uanset om der herved forstås løbende eller opsparat overskud.

Beslutning om og bevilling til teknisk ajourføring (anskaffelse af udstyr, inventar m.v.) træffes af styrelsen og betales af DST-fællesskabs budget. Hvis et teaterselskab får tilladelse til at bruge midler til teknisk ajourføring udover, hvad styrelsen har afsat hertil føres et tilsvarende beløb tilbage til DST-fællesskabs budget via en beløbsmæssig tilsvarende nedsættelse af støtten. Dermed fjernes usikkerheden om ejerskabet af de pågældende aktiver, hvilket kan være et problem i konkurstilfælde.

Teaterbestyrelsernes opgave

Teatrenes bestyrelser er sammen med teaterchefen ansvarlige for at teatrets profilbeskrivelse overholdes, samt at der etableres og opretholdes en passende konsolidering.

Konsolideringen fastlægges under hensyn til

- Størrelsen af svingningerne i teatrets indtjening.
- Dækningsbidragskravet forstået som differencen mellem støtten og de faste omkostninger.
- Størrelsen af de normale opsætningsomkostninger for en forestilling.

Valg af teaterchef

Teaterchefen vælges fortsat direkte af styrelsen, men der etableres en høringsprocedure, hvor bestyrelsen kan udtale sig om valget af teaterchef.

Det er en unormal fremgangsmåde. Argumentet for alligevel at fastholde §17 i standardaftalen er, at det som et vigtigt overordnet mål gælder, at ordningen skal skabe fornyelse, udvikling og forandring af teaterkunsten.

Tilskudsyderne må antages at være mere risikovillige end teatercheferne og bestyrelserne, som er fuldt afhængige af udviklingen på det teater, de leder. Det vil tendere mod at gøre dem forsigtige og vælge det kendte, som har bevist det fungerede effektivt.

Bestyrelserne vil dermed tendere mod at vælge mere forsigtigt - også i valg af teaterchef - end styrelsen ønsker. Da tilskudsyderne netop ønsker at risikoen ved lederskifte med mellemrum påtages i højere grad end bestyrelserne, forbeholdes teaterchefvalget styrelsen.

8.3.2. Gruppering af teatrene i mere bæredygtige enheder

Svækkelsen af effektiviteten i den interne subvention som DST-ordningen indebærer sammenlignet med DSL-ordning kan delvis opfattes som en uønsket ledsagekonsekvens.

Endvidere er de enkelte teatervirksomheder sandsynligvis for små til at kunne opnå den størst mulige effektivitet på administrations- og tekniksiden. Teatrene anskaffer delvis det samme tekniske udstyr og den administrative kapacitet udnyttes sandsynligvis mindre effektivt. Det skal for god ordens skyld pointeres, at konsulentfirmaet *ikke* har gennemført en undersøgelse af teatrenes kapacitetsudnyttelse på de anførte områder. Vi baserer udelukkende antagelserne på, at nogle af de interviewede har givet udtryk for den opfattelse, at der på disse områder findes uudnyttede stor-driftsfordele.

Disse forhold taler tilsammen for at skabe administrativt og kunstnerisk mere bæredygtige enheder ved at gruppere teatrene i enheder med to eller flere scener/teaterbygninger, som derved får flere kunstneriske muligheder og kan udnytte den administrative og tekniske kapacitet mere effektivt. Grupperne ledes af en direktør, der både har det kunstneriske og økonomiske ansvar for teaterdriften.

Ulempen ved en sådan ordning er:

- Den skaber stor afhængighed af nogle få direktører/chefer.
- Der bliver færre chefstillinger og dermed får færre personer mulighed for som teaterchefer at afprøve deres kunstneriske og ledelsesmæssige visioner under de mere fordelagtige økonomiske rammer, som DST-fællesskab giver sammenlignet med andre støtteordninger.
- Det vil være vanskeligt at etablere effektive samarbejdsgrupper mellem forskellige teatre, netop fordi teatervirksomhed er meget personbåret.

Denne løsningsmodel er især relevant at overveje såfremt det nu eller senere måtte blive besluttet at udvide antallet af teatre under ordningen i forbindelse med, at de forskellige støtteordninger i Storkøbenhavn sammenlægges.

8.3.3. Koncernstyring af teatrene

Det næste skridt på vejen mod at etablere en mere markant overordnet styring af teatrene er, at DST-fællesskab får en egen kunstnerisk og administrativ direktør, som samtidig er leder af styrelsens sekretariat (hvilket i denne model vil svare til administrationen i DST-fællesskab).

Direktøren skal i det daglige have et tæt samarbejde med teatervirksomhedernes bestyrelser og chefer og kompetence til at træffe selvstændige afgørelser inden for rammer fastlagt af styrelsen/bestyrelsen.

Direktøren vil - udover et dagligt ledelsesansvar i forhold til teatrene - naturligt også indgå i det ledelsesmæssige samspil med tilskudsydersiden. I bestyrelsesmodellen vil direktøren blive tildelt en planlæggende og indstillende rolle i forhold til en eventuelt selvstændigt fungerende bestyrelse. Hvis borgmesterudvalgs-modellen vælges som løsning på designproblemet i forhold til tilskudsydersiden, får direktøren til opgave at udarbejde oplæg til styrelsen som grundlag for styrelsens udarbejdelse af indstillinger til borgmesterudvalget vedrørende beslutninger, som hører til dette forums kompetence.

DST-fællesskabs direktørs ansvar og kompetence kan som udgangspunkt fastlægges således:

- Rådgive en bestyrelse/styrelse i valg af overordnet mål og strategi for ordningen.
- Rådgive bestyrelse/styrelse i teaterfaglige spørgsmål.
- Udarbejde oplæg til virksomhedsplan for DST-fællesskab.
- Virke som sparringspartner for teaterbestyrelserne og teatercheferne.
- Følge om de indgåede aftaler, profilbeskrivelser m.v. overholdes.
- Tage initiativer til samarbejde og udvikling på tværs af teatrene.
- Varetage den daglige ledelse af administrationen.

Fordelene ved denne model er især to forhold:

- DST-fællesskabs mulighed for at realisere de kulturpolitiske målsætninger styrkes ved at styrelsen får en teaterfaglig funderet daglig leder.

- Styrelsen kommer i højere grad til at fungere som en almindelig bestyrelse med overordnede målsætnings- og politik-formuleringsopgaver samt et administrativt apparat til den daglige ledelse og udarbejdelse af beslutningsgrundlag.

Ulempen ved modellen er:

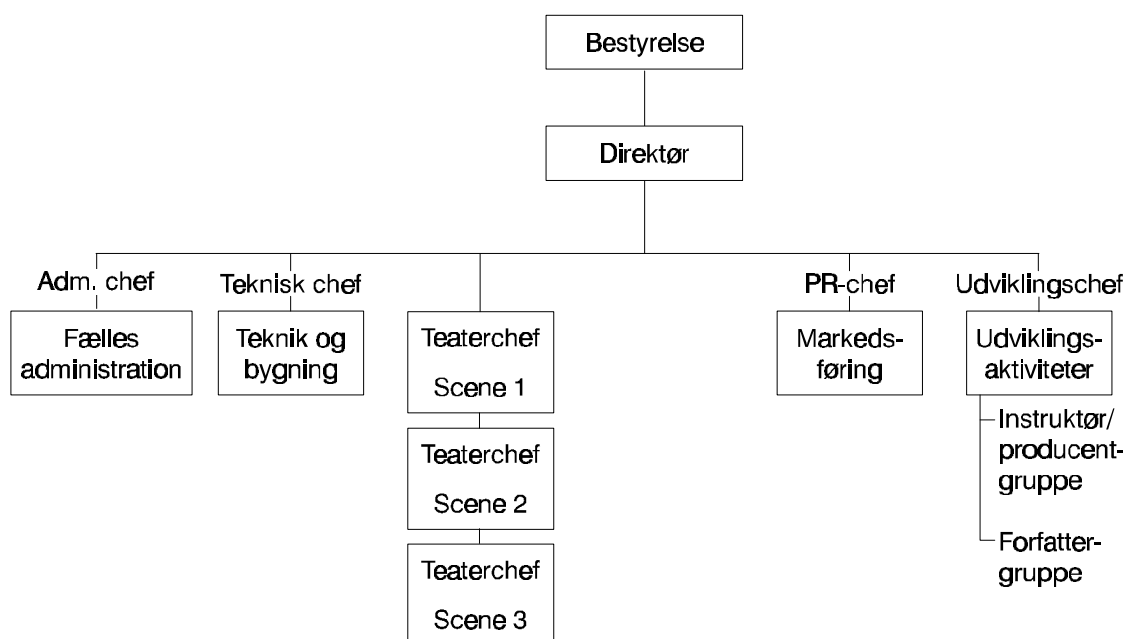
- at der kan opstå kompetencestridigheder i forholdet mellem DST-fællesskabs direktør og teatrene. Teaterledelserne skal ifølge Teaterloven frit og uafhængigt kunne træffe beslutninger om repertoire, engagement og øvrige kunstneriske spørgsmål. Direktøren skal bl.a. følge op på at profilbeskrivelser og strategiske planer realiseres. Arbejdsdelingen er principiel klar, men der kan let opstå kompetencestridigheder i forbindelse med den konkrete fortolkning af, hvor tæt på kunstneriske beslutninger DST-direktør kan gå ved udøvelsen af sine beføjelser,
- at det kan være vanskeligt at finde en person til besættelse af stillingen som DST-direktør, som er i besiddelse af den rette kvalifikationsprofil.
- at oprettelsen af en direktørstilling vil forøge administrationsomkostningerne.

Indførelsen af en stilling som direktør for DST-fællesskab er i sin natur en overbygning på den optimerede udgave af den nuværende ordning.

8.3.4. Det Storkøbenhavnske Teater

Den mest vidtgående centralistiske model er en samling af scenerne under en fælles, overordnet kunstnerisk og økonomisk ledelse jf. nedenstående principskitse. Valg af denne styringsmodel på teatersiden forudsætter, at der i øvrigt er valgt en bestyrelsesmodel.

Figur 8.1: Storkøbenhavns Teater



De enkelte sceners profiler fastlægges i sammenhæng og inden for en overordnet målsætning.

Fordelingen af midler foretages inden for én organisation, og der kan i princippet løbende ske omfordeling mellem scenerne. Det beskrevne problem om effektiv intern subvention er dermed løst.

Bestyrelsessammensætningen følger det i afsnit 8.2.1 beskrevne om bestyrelsesmodellen.

Fælles administration, fælles teknik og hjælp til markedsføring samt evt. koordinering heraf vil formentlig kunne reducere de samlede omkostninger, men vil også afstedkomme livlige prioriteringsdiskussioner.

Som noget nyt foreslås etableret en udviklingsfunktion med eget budget, der kan styrke udviklingen af nyere dansk dramatik. Eksempelvis kunne der ansættes dramatikere og instruktører på tidsbegrænsede kontrakter, og når en forestilling er færdigudviklet, tages der stilling til hvilken scene, der passer bedst til opførelsen.

Der vil i denne model ikke være behov for de nuværende teaterbestyrelser, og det vil inden for modellen være nemmere at justere antallet af scener, hvis dette er nødvendigt.

Fordelen ved modellen er, at det i højere grad vil være muligt at skabe den storkøbenhavnske teaterprofil, der ønskes, fordi alt prioriteres inden for samme organisation.

Ulempen er, at de enkelte teaterchefer måske vil opleve et utilstrækkeligt råderum, hvis alt skal prioriteres i sammenhæng. Endvidere vil der være tale om en meget radikal omstrukturering af det storkøbenhavnske teatermiljø.

Central hierarkisk styring fremmer i almindelighed ikke kunstnerisk, kreativ udøvelse. Det er derfor væsentligt, at den centrale ledelse kun tager sig af udvalgte fællesopgaver samt de opgaver, der er nævnt i det foregående som hørende til direktøren for DST-fællesskab.

Modellen kan medvirke til at reducere antallet af scener som er omfattet af driftsstøtteordningen. Det forudsætter at der samtidigt tilrettelægges en struktur om teaterstøtte i almindelighed, der giver de ikke støttede teatre mulighed for at overleve som kommercielle teatre. Se herom i afsnit 9.4.

Selskabet kunne varetage administrationen af den i det følgende beskrevne integrerede teaterstøtteordning for Storkøbenhavn, som dog også kan implementeres uden, dvs. i forbindelse med nogle af de foregående modeller.

8.4. Én integreret driftsstøtteordning for Storkøbenhavn

Det professionelle voksteater i det storkøbenhavnske område udover Det Kongelige Teater modtager offentlig driftsstøtte fra forskellige kilder:

- DST-støtteordning.
- Støtte under ordningen for små storbyteatre (Københavns og Frederiksberg kommuner) og egnsteaterstøtte (Teatre beliggende i andre kommuner i det storkøbenhavnske område).
- Teaterrådet.

Derudover støtter det offentlige teatrene gennem abonnements- og billetstøtteordningen.

Arbejdsdelingen mellem de forskellige driftsstøtteordninger er mere historisk betinget end betinget af strukturelle forskelle mellem teatrene, hvad angår repertoire og publikum.

Umiddelbart opfattes teatrene under DST-ordning som de store institutionsteatre, mens teatrene uden for betragtes som det mindre, alternative teater. Men en del af det repertoire, der spilles uden for DST-teatrene kunne ligeså godt spilles inden for ordningen og omvendt.

For at skabe sammenhæng i det offentligt finansierede teater i Storkøbenhavn, kunne de forskellige støtteordninger sammenlægges til én samlet driftsstøtteordning for det storkøbenhavnske område. Udover at administrere driftsstøtten til det stationære

teater skulle en sådan organisation også varetage administrationen af billetkøbs- og abonnementsstøtteordningen.

Ejer/lejerskabet af bygningerne kan være forskelligt. Det vil ikke i alle tilfælde være af central betydning, at en bestemt bygning opretholdes for teaterdrift. Der kan således være teatervirksomheder, der støttes for at der skal drives teater i en bestemt bygning - som DST-fællesskab derfor ejer/lejer. Omvendt kan der være teaterselskaber, som spiller i en bestemt bygning med en stationær scene, som får bevilget driftsstøtte, uden at det er kombineret med, at DST-fællesskab ønsker at sikre den specielle bygning for teatervirksomhed.

9. *Den strategiske afklaringsproces*

9.1. **Målsætningsafklaring - en afgørende forudsætning**

I det foregående kapitel er beskrevet forskellige løsningsmodeller, som er egnede til at afklare de uhensigtsmæssigheder, der forårsages af, dels at ordningens organisatoriske og administrative opbygning ikke er hensigtsmæssigt tilrettelagt i forhold til teatrene, dels at den ikke indeholder velegnede mekanismer eller fora til at afklare de interessekonflikter eller forskelligartede ønsker og krav til ordningen, som findes i kredsen af tilskudsydere.

Disse organisationsstrukturelle problemstillinger er komplekse. Men de er dog overskuelige at løse, fordi de er analyserbare og kan optimeres i en almindelig organisatorisk rationaliseringsproces, der sigter på at designe en organisationsstruktur, som passer til opgaven, der skal løse.

Som allerede beskrevet er det konsulentfirmaets vurdering, at det mest afgørende sæt af problemstillinger forbundet med DST-støtteordning er manglen på visionær kraft, kulturpolitisk målsætning og retningslinier for prioriteringen af delmålsætningerne.

Dette problemsæt er langt mindre konkret og dermed vanskeligere at løse. Fastlæggelsen af målsætninger m.v. beror på gennemførelsen af en strategisk afklaring gennem en debat, dialog og forhandling - primært mellem tilskudsyderne.

Uden en afklaret målsætning for ordningen er det vanskeligt at etablere en konsekvent styring, uanset hvordan organisationsstrukturen måtte blive indrettet. Tilstedeværelsen af en klar vision og målsætning er også i sig selv et vigtigt værktøj til at styre og påvirke udviklingen i en branche som teaterbranchen.

Uden en afklaret målsætning er det endvidere ikke muligt at begrunde, hvilken - eller mere præcist hvilken kombination - af de præsenterede løsningsmodeller, der bør vælges. Organisationsstrukturen skal tilrettelægges så den understøtter realiseringen af den målsætning og de opgaver, som organisationen tildeles. Det vigtigste kriterium for at bedømme kvaliteten af den organisatorisk ramme for næste generation af DST-støtteordning, er dens evne til at fremme den kulturpolitiske linie gennem prioriteringen og allokeringen af de økonomiske midler.

Tilskudsyderne kan få en effektivt virkende DST-støtteordning på to måder:

- De kan på forhånd skabe målsætningsklarhed og delegere gennemførelsen heraf i sit fulde omfang til styrelsen eller
- Tilskudsyderne kan opgive at formulere målsætningen (eller dele heraf) selv og i stedet delegere målsætningsvalget og prioriteringen til organisationen selv.

Derimod kan der ikke etableres en effektivt fungerende støtteordning, hvis målsætningen og prioriteringsregler er uklare *samtidigt med*, at tilskudsyderne forbeholder sig ret til selv at foretage den videre ad hoc udfyldelse af hullerne i målsætningen, når nødvendigheden herfor opstår. Det gælder i særlig udtalt grad, når seks tilskudsydere skal tilslutte sig sådanne beslutninger.

Så vidt muligt bør tilskudsyderne formulere og enes om hvilken målsætning, der skal gælde for DST-støtteordning. Den må tilstræbes at være mindre modsætningsfyldt end den nu gældende, og hvor dette ikke kan undgås, må den i stedet indeholde retningslinier for, hvorledes prioriteringen mellem de indbyrdes modstridende målsætningslementer bør foretages. Derved opnås på samme tid en tilfredsstillende indflydelse på ordningens kulturpolitiske effekt set med tilskudsydernes øjne og en effektivt virkende støtteordning.

Derfor bør der, som led i at beslutte hvordan DST-støtteordning skal indrettes efter år 2000, lægges vægt på, at der gennemføres en strategiske debat, der leder frem til den størst mulige afklaring af den overordnede vision og målsætning for DST-støtteordning. Det bør være en integreret del af den øvrige politiske beslutningsproces, som skal lede frem til valget af en ny model for DST-støtteordning og den efterfølgende proces for implementering af den valgte struktur.

Såvel teaterdirektørernes efterlysning af rammer som styrelsens egne principielle diskussioner understreger, at der er behov for denne strategiafklaring.

9.2. Spørgsmål

Følgende spørgsmål bør afklares i en strategifase:

- Skal ordningen medvirke til udvikling af teaterkunsten gennem eksperimenterende virksomhed eller forventes ordningen i højere grad at medvirke til at udvikle teaterkunsten som en integreret del af en løbende produktionsproces?
- Skal alsidighedskravet opretholdes? (se afsnit 9.4 for problematisering af dette spørgsmål)
- Hvilke teaterprofiler skal indgå i ordningen, og hvilke krav er det relevant at stille til teatrene?
- Hvorledes skal vægten være mellem at tilfredsstille teaterbehovet og at fremme udvikling af teaterkunsten?
- Hvilke grupper af teatergængere skal tilgodeses?
- Er der en bestemt strukturudvikling i det storkøbenhavnske teatermiljø, som ønskes fremmet ?
- Bør der tilstræbes et regionalt koncentreret teatermiljø eller ønskes en regional decentralisering?
- Hvilke geografiske/lokalpolitiske hensyn skal inddrages og med hvilken vægt?
- Hvilke bygninger ønskes under alle omstændigheder bevaret til teaterdrift?
- Ønsker tilskudsyderne en overordnet koordinering med øvrige støttemuligheder, og hvorledes skal arbejdsdelingen i givet fald være mellem scenerne?
- Hvilke tilskudsydere indgår i en ny ordning, og hvor meget er de villige til at betale for at støtte teaterinteressen kvantitativt og kvalitativt?
- Hvor megen styring og hvilke styringsformer ønskes på området:
 - Ønskes et decentralt selvstændigt miljø eller et centralt koordineret drift og ud bud?
 - Hvilke tilskudsformer skal anvendes?
 - Skal alle teatrene have ens vilkår?

I debatten om ordnings formål og krav til teatrene fokuseres primært på to aspekter. Gennem den løbende drift skal DST-fællesskab og dermed teatrene "... bidrage til at dække teaterbehovet ved at opføre et alsidigt og kvalitetspræget repertoire ...". Gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer "skal (DST-fællesskab og teatrene) medvirke til at udvikle teaterkunsten".

Det er vor opfattelse, at der i målsætningsdebatten mangler fokus på mellemniveauet i opregningen af krav - at ordningen for det enkelte teater bl.a. kan indeholde krav om, at det bestemte teater skal udvikles, hvad angår dets repertoire, publikum og kunstneriske formåen. Det er det samme som at koncentrere sig om teatrets repertoire- og udførelsesmæssige kvalitet.

Det er i konsulentfirmaets øjne fuldt ud lige så udfordrende og ønskværdigt, at et teater bestræber sig på - ikke nødvendigvis at udvikle teaterkunsten - men udvikle dette teater eller ensemble og dermed forhøje dets kunstneriske formåen samt at udvide teatrets profil og image eller udvikle dets publikum ved at præsentere det for nye teateroplevelser, som det ikke tidligere er blevet konfronteret med.

Det bemærkes, at strategifklarings-fasen på samme tid må afklare den kulturpolitiske målsætning og de finansielle rammer for ordningen. Tilskudsyderne stiller nemlig forskellige betingelser for deres fortsatte deltagelse i ordningen.

Det væsentlige spørgsmål for Kulturministeriet er, om der er balance mellem statens bidrag til ordningens finansiering, og hvad samfundet får til gengæld først og fremmest i form af, at ordningen fremmer udvikling af teaterkunsten.

Frederiksborg Amt har tilkendegivet, at det som forudsætning for sin fortsatte deltagelse i ordningen forventer, at et (nyt) teater i Amtet inddrages under ordningen.

Den kulturpolitiske målsætning kan altså ikke fastlægges uafhængigt af dens konsekvenser for den økonomiske ramme. Den økonomiske ramme afhænger af de respektive tilskudsyderes villighed til at deltage i finansieringen og med hvilket beløb. Omvendt afhænger tilskudsydernes villighed til at deltage i ordningens finansiering af hvilken (kulturpolitisk) målsætning, der opstilles, samt af de styrende organers egenhed til selvstændigt og uafhængigt af tilskudsyderne at træffe beslutninger med vægt på de teaterkunstneriske effekter.

9.3. Tilrettelæggelse

Det er konsulentfirmaets vurdering, at forankringen af ordningen hos problemejere kan blive afgørende for, om der kan skabes en ny ordning. Det kræver organisering, da der p.t. netop ikke eksisterer et organ, der naturligt kan føle sig ansvarlig for den

helhedsproblemstilling, en ny støtteordning omfatter. Det foreslås derfor, at igangsætte en fælles strategiproces i starten af 1997, hvor blandt andet ovenstående spørgsmål kan diskuteres blandt tilskudsyderne.

Hvis der skal gives mulighed for at forberede en god overgang ved udskiftningen af de driftsansvarlige på de enkelte teatre, kræver det, at de overordnede rammer afklares i løbet af 1997.

En overordnet tidsplan kunne eksempelvis se således ud:

	1996	1997	1998	1999	2000
Fase 1: Strategi					
Analyserapport foreligger		X			
Indledende debat om ordningen		—			
Etablering af projektorganisation		X			
Strategi-afklaring		—			
Foreløbig model-afklaring		—			
Fase 2: Konkretisering					
Afvikling af gammel ordning		—	—	—	—
Detailbeskrivelse af ny ordning			—		
Politisk godkendelse af ny ordning			—		
Fase 3: Gennemførelse					
Rammer etableres, eksempelvis			—		
Opslag af stillinger			—		
Valg af direktører m.v.			—		
Repertoire-planlægning				—	
Ny ordning kører					—

9.4. En mere gennemgribende omlægning af teaterstøttesystemet

Det danske teaterstøttesystem har udviklet sig successivt over en lang årrække. Derved er opstået et system, som samlet betragtet ikke er logisk ud fra en rationel styringssynsvinkel. Tiden kunne derfor være inde til at spørge:

“Hvis vi skulle starte forfra uden på nogen måde at være bundet af, hvordan vi i dag løser den givne opgave, hvordan ville vi så tilrettelægge teaterstøtten og organisationen?”

Et frugtbart udgangspunktet herfor er at overveje rationaliteten i samspillet og arbejdsdelingen mellem de to støttesystem.

Abonnements- og billetstøtteordningen er en generelt virkende støtteordning, som nedsætter prisen på teaterbilletter og derved forøger efterspørgslen efter teater(billetter). Den er et generelt, ikke-konkurrenceforvridende indgreb i markedsmekanismen.

Parallelt hermed fungerer driftsstøtteordningerne, hvis formål især er at forøge udbuddet.

Begge ordninger medvirker til at forøge teaterinteressen.

Det er bemærkelsesværdigt, at driftsstøtteordningen *både* stiller krav om, at der iagttages en alsidighedsforpligtelse ved støttetildelingen og samtidig er baseret på en styringsfilosofi gående ud på at teatrene skal fungere på markedsvilkår.

Dette er ikke logisk set i et styringsmæssigt perspektiv. De to støtteordninger overlapper hinanden frem for at supplere hinanden. Det bør derfor overvejes at etablere en arbejdsdeling mellem billetstøtte- og driftsstøtteordningerne.

Billetstøtteordningen kan i den forbindelse tildeles opgaven at forøge teaterinteressen generelt uden at bestemme eller påvirke publikums valg. Den skal i almindelighed nedsætte prisen for at gå i teatret og derved gøre det kulturelle tilbud mere attraktivt og økonomisk overkommeligt for borgerne uden hensyn til forestillingernes art eller deres kunstneriske værdi.

Driftsstøtteordningens får derimod tildelt formålet at fremme de typer teater, som ikke kan klare sig på de således etablerede, subventionerede markedsvilkår, men som kulturpolitisk anses for særligt værdifulde, og som det derfor kulturpolitisk er særligt ønskværdigt, at publikum alligevel får mulighed for opleve.

Billetstøtteordningen tildeles dermed rollen at støtte teaterinteressen generelt, mens driftsstøtteordningen tilsigter at fremme teaterinteressen selektivt og fokuseret.

Alternativt kunne billetstøtteordningen helt opgives og den kulturpolitiske målsætning, som går ud på at fremme teaterinteressen, tilgodeses gennem en driftsstøtteordning som også indeholder et alsidighedskrav.

Disse betragtninger kan naturligvis ikke alene gøres gældende i forhold til det storkøbenhavnske teater. De er relevante for det danske teaterstøttesystem i almindelighed. Umiddelbart vil man derfor være tilbøjelig til at afvise at tage denne problemstilling op i forbindelse med overvejelser om omlægning af DST-støtteordning, fordi en omlægning af arbejdsdelingen mellem støttesystemerne i givet tilfælde forekommer at måtte gælde overalt.

Her imod taler, at overvejelserne er særlig relevante for teaterstøttens tilrettelæggelse i Storkøbenhavn, fordi billettilskuddet her udgør en relativt større del af den samlede pris for teater, som det offentlige (via driftsstøtte og billetstøtte til sammen) og publikum via egenbetalingen yder. I dette perspektiv er det særligt relevant og måske også muligt at overveje tilskudssystemets overordnede arbejdsdeling mellem billetstøtte og driftsstøtte alene gældende for det storkøbenhavnske område.

Den stærkeste grad af kulturpolitisk styring ville fremkomme ved at billetstøtten successivt reduceredes eller helt blev fjernet og støtten til teater udelukkende blev givet i form af driftsstøtte, men under iagttagelse af kravet om at driftsstøtten skulle overholde et krav om alsidighed. Gennem fortolkningen af hvad der nærmere skulle lægges i alsidighedsbegrebet, ville der være mulighed for løbende at udvikle, skærpe og omdefinere den kulturpolitiske intention. Givet strukturen i det storkøbenhavnske teatermiljø, dansk teaterstøttes historiske udgangspunkt, de eksisterende fast forankrede institutioner og organisationer i det danske teaterstøttesystem samt strukturen på tilskudsydersiden i Storkøbenhavn er det konsulentfirmaets vurdering, at det ville være urealistisk at overveje.

Derimod er det vores opfattelse, at det er relevant at overveje følgende skitse af en model for den overordnet tilrettelæggelse af teaterstøttesystemet:

- Billetstøtteordningen tilsikrer, at der er økonomisk grundlag for at producere og udbyde det bredere og oftest lettere tilgængelige del af teater-repertoiret med stort publikumspotentiale.
- Eventuelt kombineres dette med ønsket om at sikre bestemte bygninger for teaterdrift ved at stille disse til rådighed for teatervirksomheder, som i øvrigt ikke modtager driftstilskud.

- Derudover gives driftsstøtte til teatervirksomheder som på grund af deres repertoire eller eksperimenterende karakter ikke kan klare sig på de generelle markedsvilkår og som det ud fra en kulturpolitisk vurdering er ønskelig at opretholde, fremme eller udbygge.

Den afgørende forskel sammenlignet med den nuværende driftsstøtteordning er, at alsidighedskravet fjernes fra driftsstøtteordningen.

Ved en sådan tilrettelæggelse adskilles endvidere i højere grad prisen, der betales for at opretholde bestemte bygninger/scener for teaterdrift, fra prisen, der er forbundet med at realisere en bestemt kulturpolitisk intention.

Derimod etableres der heller ikke med en sådan tilrettelæggelse lige konkurrencevilkår for at drive teatervirksomhed. Opnåelse af offentlig støtte enten gennem godkendelse af optagelse i billetstøtteordningen, opnåelse af huslejetilskud og/eller driftsstøtte er fortsat en afgørende forudsætning for at kunne konkurrere som teatervirksomhed. Hertil er blot at konstatere, at teaterstøttens formål ikke primært er at skabe lige konkurrencevilkår, men at fremme en bestemt kulturpolitisk intention.

10. Konklusion og anbefalinger

Resultatet af analysen af den nuværende DST-støtteordning er sammenfattet i kapitel 7, der indeholder en oversigt over ordningens effekter, fordele og identificerede problemstillinger.

Dette kapitel sammenfatter løsningsalternativerne.

Konsulentfirmaet kan ikke direkte pege på hvilken løsning, der bør vælges, fordi valget afhænger af indholdet af den målsætning, der opstilles for ordningen, og med hvilken klarhed - bl.a. i prioriteringerne mellem de enkelte målsætningselementer - den beskrives.

På basis af en skønsmæssig vurdering har konsulentfirmaet dog beskrevet, hvilken kombination af modeller, der forekommer at være de mest sandsynlige alternativer.

Den samlede tilrettelæggelse af den fremtidige ordning fremkommer som en kombination af to designhensyn:

- Tilrettelæggelsen af forholdet mellem styrelsen/bestyrelsen for DST-fællesskab og tilskudsyderne.
- Tilrettelæggelsen af forholdet mellem styrelsen/bestyrelsen for DST-fællesskab og teatrene.

Figur 10.1 rekapitulerer centrale aspekter af mulige modeller for tilrettelæggelsen i forhold til tilskudsyderne.

Figur 10.1: Alternative modeller for tilrettelæggelse i relation til tilskudsyderne

	Bestyrelsesmodel	Forum på borgmesterniveau	Styrelsesmodel	Teatre knyttes til én bestemt tilskudsyder
Beskrevet i	Afsnit 8.2.1.	Afsnit 8.2.2.	Afsnit 8.2.3	Afsnit 8.2.4
Beskrivelse	Den overordnede ledelse varetages af en bestyrelse, som inden for den fastlagte målsætning i øvrigt har ansvaret for DST-fællesskabs udvikling på kort og langt sigt	Et forum på borgmesterniveau til at beslutte, hvilke teatre der skal være omfattet af støtteordningen	Den nuværende styrelse (dog med ændret sammensætning) kan beslutte om teatres optagelse i ordningen	Teatrene knyttes til én bestemt tilskudsyder hvad angår styrelse og tilskudsudmåling med eller uden udligningsordning mellem tilskudsyderne
Nærmere om beslutningskompetence	Bestyrelsen har kompetence til: <ul style="list-style-type: none"> • at udmønte og yderligere afgrænse ordningens målsætning • at prioritere mellem indbyrdes stridende mål • at træffe beslutning om teatres optagelse i ordningen 	Styrelsen har kompetence vedr.: <ul style="list-style-type: none"> • tilskudsstørrelse • teatres status 	Se ovenfor	Hver tilskudsyder har den fulde kompetence i relation til teatrene. Det forudses, at det med tiden kan blive nødvendigt at etablere et koordinerende forum
Vælges hvis	Det ikke er muligt for tilskudsyderne at vedtage en klar kulturpolitisk målsætning for ordningen og retningslinier for prioritering heraf i forhold til andre målsætningsdele (især vedr. bygninger og deres placering)	Tilskudsyderne ikke kan enes om generelle retningslinier for prioritering mellem kulturpolitiske og lokalpolitiske (bygningmæssige) hensyn	Tilskudsyderne kan opstille en målsætning med høj grad af klarhed og for tilskudsyderne acceptable generelle retningslinier for prioritering mellem kulturpolitiske og lokalpolitiske (bygningmæssige) hensyn	Konsulentfirmaet anbefaler ikke denne løsning, fordi dens langsigtede resultat er økonomisk uforudsigeligt for den enkelte tilskudsyder, og kulturpolitisk vil understrege markedsstyringen af teatret yderligere
Fordele	Kulturpolitisk styring og konsekvens. Løser ikke problemstillingen om anlægsinvesteringer	Det bedst opnåelige, hvis hverken bestyrelsesmodel eller styrelsesmodel kan gennemføres. Forum også for anlægsinvesteringer	Kulturpolitisk styring i overensstemmelse med tilskudsydernes intentioner Løser ikke problemstillingen om anlægsinvesteringer	<ul style="list-style-type: none"> • Fjerner - tilsyneladende - konflikt. • Lettere at træffe beslutning om anlægssiden.

Som et integreret led i den politiske afklaringsproces, der skal lede frem til valg af den fremtidige tilrettelæggelse af teaterstøtteordningen for det storkøbenhavnske område, bør der gennemføres en strategisk afklaringsproces, som nærmere fastlægger ordningens kulturpolitiske sigte.

Det omfatter bl.a. en stillingtagen til:

- I hvilket omfang DST-fællesskab og dermed teatrene skal "... bidrage til at dække teaterbehovet ved at opføre et alsidigt og kvalitetspræget repertoire ..." i forhold til "... gennem eksperimenterende virksomhed og særlige initiativer at medvirke til at udvikle teaterkunsten".
- Prioriteringen mellem på den ene side at tilfredsstille teaterbehovet gennem et alsidigt udbud og på den anden side den repertoiremæssige og udførelsesmæssige kvalitet. Dette kan også beskrives som afvejningen af kvantitet i forhold til kvalitet i dette begrebs brede betydning.
- I hvilket omfang hensynet til at bevare bestemte bygninger for teaterdrift skal gå forud for kulturpolitiske hensyn, og/eller teatrenes geografiske placering skal indgå som en del af den samlede kulturpolitiske målsætning.

Såfremt en mere omfattende restrukturering af den storkøbenhavnske teaterstøtteordning kan komme på tale, anbefaler konsulentfirmaet, at det overvejes, om driftsstøtteordningen overhovedet skal indeholde et alsidighedskrav. Baggrunden herfor er, at abonnements- og billetstøtten allerede tilgodeser kravet om alsidighed i teaterstøtten og at driftsstøtteordningen ligesom denne i sin styringsfilosofi er baseret på at teatrene fungerer som markedsstyrede institutioner. På den måde overlapper de to støtteordninger hinanden frem for at udgøre supplerende støtteordninger med hver deres sigte.

Afhængigt af udfaldet af den strategiske afklaringsproces er det konsulentfirmaets vurdering, at bestyrelsesmodellen eller styrelsesmodellen bør foretrækkes, mens borgmestermodellen betragtes som den bedst opnåelige, hvis der ikke kan opnås enighed om at vælge en af de to primært anbefalede modeller.

Konsulentfirmaet anbefaler ikke modellen, hvor teatrene hver især knyttes til én bestemt tilskudsyder henset til, at det langsigtede resultat anses for uforudsigeligt, og at det yderligere vil understrege den markedsmæssige styring af teatrene.

Figur 10.2: Alternative modeller for tilrettelæggelse i relation til teatrene

	Optimering af nuværende styringsmodel	Gruppering af teatre i mere bæredygtige enheder	Koncernstyringsmodel	Det Storkøbenhavnske Teater
Beskrivet i	Afsnit 8.3.1	Afsnit 8.3.2	Afsnit 8.3.3	Afsnit 8.3.4
Beskrivelse	<ul style="list-style-type: none"> • Styrelsen sammensættes af politikere og teaterfaglig ekspertise • Evt. etablering af faglige rådgivningsorganer • Driftsselskaber betragtes som hovedregel som permanente • Styrelsen vælger fortsat teaterchefen - teaterbestyrelsen høres • Mulighed for ydelse af kapitalindsud, bl.a. i forbindelse med rekonstruktion • Finansiering gennem bidrag fra teatrene beregnet på basis af overskud • Støttetildelingskriterier revideres • Evt. øremærkede projektilskud • Alle scener, som drives af en teatervirksomhed i en teaterbygning, betragtes som omfattet • Spilleforpligtelse opgøres mere fleksibelt • §23 i aftalen kun i undtagelsestilfælde • Dialogen mellem styrelse, bestyrelse og teaterchefer styrkes 	Samdrift administrativt og kunstnerisk af flere teatre	Kunstnerisk og administrativ direktør, som: <ul style="list-style-type: none"> • rådgiver bestyrelse/styrelse vedr. mål, strategi og teaterfaglige spørgsmål • sparringspartner for teaterbestyrelser og -chefer • har det daglige ledelsesansvar for DST-fællesskab 	Samling af alle scener under fælles overordnet kunstnerisk og økonomisk ledelse: <ul style="list-style-type: none"> • fælles administration • fælles teknisk funktion • markedsførings- og udviklingskoordinering
Fordele	<ul style="list-style-type: none"> • Fastholder fordele og fjerner/reducerer ulemper ved den nuværende tilrettelæggelse. • Decentral styring af teaterdrift, hvilket normativt er en god styringsmodel for bredere kunstnerisk produktion 	Skaber større enheder, hvor indtjening fra det bredere repertoire kan kanaliseres til det smallere, oftest teaterkunstneriske nyskabende repertoire	Mere effektiv ressourceudnyttelse på tværs af teatre gennem koordinerende tiltag. Støtte til bestyrelsen/styrelsen i langsigtet planlægning, strategi og implementering af kulturpolitisk målsætning	<ul style="list-style-type: none"> • Mere effektiv ressourceudnyttelse • Løbende omfordeling af midler mulig • Udviklingsfunktion der kan fokusere
Ulemper		<ul style="list-style-type: none"> • Afhængighed af få direktører/chefer • Mindre mulighed for at nye kan få lov at udfolde sig i DST-fællesskab • Vanskeligt at etablere grupper 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetencestridigheder • En vanskelig stilling at besætte • Større fællesomkostninger 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisering normativt betænkelig i teaterdrift • Radikalt brud med de strukturelle forudsætninger i det storkøbenhavnske teatermiljø
Vælges hvis mange elementer herfra indgår i de fleste andre modeller. De fleste anbefalinger bør under alle forhold gennemføres.	Måske , hvis ordningen senere måtte blive integreret med øvrige driftsstøtteordninger	Der lægges vægt på effektiv ressourceudnyttelse og at bestyrelsesmodellen i øvrigt er valgt	Stor vægt på kulturpolitisk effekt og ønske om en radikal omstrukturering af teatermiljøet i Storkøbenhavn

Figur 10.2 sammenfatter de forskellige forslag til tilrettelæggelsen af den fremtidige styringsmodel i relation til teatrene.

Den optimerede udgave af den nuværende ordning anses for at være en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af forholdet mellem DST-fællesskabs ledelse og teatrene givet det storkøbenhavnske teatermiljøes struktur. De fleste af de konstaterede problemstillinger ved den nuværende ordning - med undtagelse af problemstillingen om anlægsinvesteringer - kan fjernes eller afbødes. Modellen decentraliserer den teaterfaglige beslutningskompetence, hvilket generelt anses for hensigtsmæssig ved kunstnerisk produktion.

Mange af elementerne, som er indeholdt i den forbedrede udgave af den nuværende model, vil det også være relevant at inddrage, hvis man vælger nogle af de andre modeller. Disse kan i et vist omfang betragtes som overbygninger på den optimerede udgave af den nuværende ordning.

Grupperingen af teatrene kan overvejes som løsningsmodel, hvis det viser sig ønskværdigt at integrere de forskellige driftsstøtteordninger i en samlet driftsstøtteordning. Løsningsmodellen er efter konsulentfirmaets skøn hverken praktisabel eller relevant i forbindelse med DST-støtteordning, såfremt antallet af teatre omtrent svarer til det nuværende. Modellen er primært relevant såfremt et større antal teatre inddrages under samme, fælles driftsstøtteordning. I denne vurdering indgår bl.a., at effektiviseringen af den interne omfordeling af midler, som opnås med en gruppering af teatrene i mere bæredygtige enheder, kan opnås ad anden vej - nemlig ved, at der opkræves et bidrag til en fælles fond på grundlag af teatrenes overskud. Denne fond har til formål at yde kapitalindsat i forbindelse med driftsselskabers eventuelle rekonstruktion og eventuelt bevilge øremærkede projektilskud.

Integration af de forskellige driftsstøtteordninger i en fælles ordning betragtes af konsulentfirmaet især som et relevant perspektiv, såfremt der gennemføres en Hovedstadsreform.

Koncernstyringsmodellen er velegnet til at opnå en bedre ressourceudnyttelse og samtidig en mere markant vægtning af ordningens kulturpolitiske sigte. I sin ideelle form kan den styrke den overordnede økonomiske og kunstneriske styring af DST-fællesskab og samtidig bevare en vidtgående delegering af ansvar og kompetence til teatercheferne.

Et problem ved denne model vil være at finde en person, som besidder den rette kompetence og som er villig til at påtage sig stillingen. Modellen er relevant at overveje i sammenhæng med, at forholdet til tilskudsyderne organiseres efter bestyrelsesmodellen.

Succesfuld gennemførelse af modellen forudsætter en omhyggelig forudgående drøftelse og klargøring af på hvilke - få udvalgte - områder modellen centraliserer eller i hvert fald koordinerer beslutningskompetencen eller aktivitetsplanlægningen, og på hvilke - de fleste - områder organisationen fortsat skal fungere decentralt.

En veltilrettelagt implementeringsproces er afgørende for at opnå succes, hvis koncernstyringsmodellen vælges.

Etableringen af Det Storkøbenhavnske Teater repræsenterer en markant overordnet styring på vegne af tilskudsyderne. Den forudsætter, at ledelsen varetages af en bestyrelse og en direktion, der har det daglige ledelsesansvar. Antallet af teatre/scener knyttet til Det Storkøbenhavnske Teater forudsættes at være mindre end det antal, der p.t. modtager støtte fra DST-fællesskab. Driften af teatrene/scenerne under Det Storkøbenhavnske Teater foregår samordnet.

Gennemførelsen af denne model indebærer en radikal omlægning af strukturen i det storkøbenhavnske teatermiljø. Den fokuserer på én og samme tid på at styrke det kulturpolitiske sigte med driftsstøtteordningen og at effektivisere ressourceudnyttelsen.

Den indebærer en centralisering af ledelsen af teaterdriften. Dette betragter konsulentfirmaet ikke som ønskeligt isoleret set. Men modellen er alligevel relevant at overveje, såfremt der i øvrigt tages udgangspunkt i de overordnede retningslinier, der er skitseret for, at den samlede teaterstøtte restruktureres så en del af teatrene - eventuelt for en dels vedkommende med støtte til bygningsomkostninger - drives på frie markedsvilkår; men hvor markedet dog fortsat er subventioneret gennem abonnements- og billetkøbsstøtteordningen. I dette tilfælde anses en stærkere overordnet ledelsesmæssig styring af de teatre, som modtager egentlig driftsstøtte, for nødvendig med henblik på at fastholde det kulturpolitiske sigte med driftsstøtteordningen og afholde det driftsstøttede teater fra at konkurrere med den del af teatermiljøet, som skal eksistere på de etablerede markedsvilkår.

Konsulentfirmaet finder, at hovedproblemstillingerne i DST-støtteordning kan sammenfattes således:

Givet

- de midler, der er til rådighed i ordningen,
- de - overvejende mellemstore og store - scener, der skal fyldes,
- de bygninger, der ønskes opretholdt,
- at støtten skal dække et alsidigt repertoire,
- konkurrencesituationen i forhold til Det Kgl. Teater og de øvrige teatre i det stor-københavnske område

- så er det kulturpolitiske manøvrerum beskedent.

Hvis den økonomiske ramme ikke kan udvides, antallet af teaterbygninger ikke kan begrænses og det i øvrigt er vanskeligt at planlægge og disponere langsigtet, så er det teatermæssige resultat i høj grad givet. DST-fællesskab kan ikke i egentlig forstand være eksperimenterende, men dog i nogen grad være teaterkunstnerisk nyskabende og tilgodese et behov for kvalitetsudvikling i dele af repertoiret, men ikke i fuldt omfang.

Forholdene kan i nogen grad forbedres ved at tilrettelægge en mere hensigtsmæssig struktur. Men hvis man ønsker, at ordningens bidrag til udvikling af teaterkunsten i væsentlig grad skal forøges eller teaterkvaliteten højnes, må der enten afsættes flere midler, ske en indskrænkning i antallet af teatre/scener under ordningen eller alsidighedskravet opgives.

Efter en samlet skønsmæssig afvejning af:

- interessenternes respektive krav og forventninger til ordningen som forudsætning for fortsat at medvirke til ordningens finansiering,
- i hvilket omfang, det efter konsulentfirmaets skøn vil vise sig muligt at afklare målsætningen for ordningen,
- de krav, der må stilles til den organisatoriske ramme omkring styring af teatervirksomhed for at den kan fungere med god effektivitet,

og under antagelse af,

- at der for helheden ønskes en vægtforskydning mod kvalitet og nyudvikling fremfor kvantitet,
- at den samlede økonomiske ramme ikke kan udvides væsentligt,
- at der lægges vægt på at bevare samarbejdet mellem de nuværende tilskudsydere og den fælles finansiering af driftsstøtteordningen,

finder konsulentfirmaet, at valget realistisk står mellem:

- at vælge bestyrelsesmodellen i relation til tilskudsyderne kombineret med hovedelementerne i den optimerede udgave af den nuværende styringsmodel i relation til teatrene, eller
- at vælge Det Storkøbenhavnske Teater modellen og den tilknyttede strukturelle omlægning af arbejdsdelingen mellem teaterstøtteordningerne således at det bredeste repertoire i vid udstrækning skal fungere på - subventionerede - markedsvilkår uden driftsstøtte. Det indebærer at alsidighedskravet i driftsstøtteordningen opgives.