



Statens Kunstfonds
Projektstøtteudvalg for Scenekunst

EVALUERING AF EGNSTEATRE I DANMARK
ODIN TEATRET

Rasmus Adrian
Juni 2019

INDHOLD

1	Indledning	3
2	Resumé af konklusioner og anbefalinger	4
3	Rammer og tal.....	7
3.1	Organisation og fysiske rammer	7
3.2	Økonomi.....	8
3.3	Vurdering af rammer og tal.....	9
4	Kunstnerisk aktivitet	12
4.1	Egnsteatres profil og kunstneriske aktiviteter	12
4.2	Evaluering af konkret kunstnerisk produktion/forestilling	15
4.3	Vurdering af den kunstneriske aktivitet.....	16
5	Forankring og synlighed.....	17
5.1	Lokal forankring og samarbejde.....	17
5.2	Kommunikation og synlighed.....	18
5.3	Vurdering af forankring og synlighed.....	19
6	Metode – dataindsamling.....	20
	Bilag 1: Alle egnsteatres samlede omsætning i 2016.....	21
	Bilag 2: Egnsteatres omsætning – 2016, offentligt driftstilskud og øvrige indtægter.....	22

1 INDLEDNING

Statens Kunstfonds Projektstøtteudvalg for Scenekunst (PUS eller udvalget) har ønsket en uvildig evaluering af Nordisk Teaterlaboratorium/Odin Teatret (Odin Teatret) i forbindelse med teatrets nuværende aftaleperiode (2016-20). Til det formål har udvalget indgået aftale med Rasmus Adrian (evaluator), som har gennemført evalueringen i perioden august 2018 - februar 2019. Odin Teatret har haft status som egnsteater siden 1980 og er en selvejende institution, hjemmehørende i Holstebro Kommune. Odin Teatrets omsætning var i 2017 på ca. 18 mio. kr./år, heraf 58% egenomsætning.

De overordnede formål med evalueringen er formuleret af Slots- og Kulturstyrelsen:

Formål med evalueringen

1. Medvirke til udvikling af teatrets faglige og kunstneriske niveau gennem dialog med aftaleparterne
2. Sikre at de statslige tilskud til teatret og refusion af kommunens udgift hertil bliver anvendt i tråd med det generelle kunstneriske og faglige niveau for egnsteatre.

Evalueringen er baseret på både kvalitative og kvantitative data og vurderer hhv.:

1. Økonomiske og organisatoriske forhold
2. Kunstneriske aktiviteter
3. Lokal forankring og synlighed

Evaluators dataindsamling har bestået af desk research (selvevaluering, årsrapporter og presseklip), besøg på teatret og overværelse af to af Odin Teatrets aktiviteter i efteråret 2018, interviews med hhv. Odin Teatrets ledelse, Holstebro Kommunes kulturudvalgsformand, direktør for Kultur og Erhverv og kulturchef.

Metoden til at vurdere den kunstneriske kvalitet tager udgangspunkt i Ønskekvistmodellen, beskrevet i kapitel 6.

Evaluator vil gerne benytte lejligheden til at sige tak for et godt samarbejde med alle aktører

**Rasmus Adrian, rasmus@norobo.dk
juni 2019**

2 RESUMÉ AF KONKLUSIONER OG ANBEFALINGER

Det er evaluators overordnede vurdering, at Odin Teatret er et professionelt fungerende teater med en unik og dynamisk arbejdsform, og at teatret lever op til målene i egnsteateraftalen 2017-2020.

Det anbefales på den baggrund, at Holstebro Kommune viderefører egnsteateraftalen med Odin Teatret.

Konkret er vurderingerne endvidere følgende:

- Odin Teatret fremstår som en velfungerende teaterorganisation med solide kunstneriske kræfter hos både ledelse og det tilknyttede ensemble. Teatrets fysiske rammer er skabt over en længere årrække, og giver i dag teatret gode betingelser for dets virksomhed. Et kommende lederskifte har været annonceret gennem en årrække og fremstår som teatrets største udfordring på den kortere bane.

Evaluator anbefaler, at Odin Teatrets bestyrelse fastholder gennemførelse af et kunstnerisk lederskifte med virkning fra 1. januar 2021. Bestyrelsen anbefales at arbejde for at rekruttere en markant, international orienteret kunstnerisk drivkraft, der kan sikre en klar fremtidig retning og udvikling af teatret. Evaluator opfordrer bestyrelsen til at være særligt opmærksom på de store ledelsesmæssige udfordringer ledelsesskiftet indebærer.

- Odin Teatret vurderes at have relativt gode økonomiske rammer. Det er gennem årene lykkedes at bygge en finansiering op omkring teatrets omfattende virksomhed, der er grundlag for hvad der fremstår som en bæredygtig økonomi. Ledelsens evne til at styre økonomien vurderes generelt at være god. En udfordring for teatret i fremtiden vurderes at være behovet for løbende at prioritere aktiviteter, og at tilpasse omfanget af aktiviteter til teatrets økonomiske forudsætninger.

Det anbefales, at teatrets ledelse og bestyrelse i fællesskab fremadrettet løbende forholder sig til den omfattende portefølje af aktiviteter holdt op imod teatrets økonomiske rammer. Dette med henblik på sigt evt. at reducere antallet af aktiviteter og dermed bidrage til at sikre kvaliteten af teatrets virksomhed.

- Teatret har gennem årene udviklet en robust og overbevisende kunstnerisk arbejdsform, der giver sig udtryk i en høj kvalitet i teatrets egenproduktion. Tilgangen giver et konstruktivt, udviklingsrettet og dynamisk udgangspunkt for teatrets kunstneriske virke, og for dets evne til at arbejde lokalt og internationalt med aktører både i og udenfor scenekunstverdenen. Teatret har et

højt aktivitetsniveau set i forhold til dets omsætning.

- Odin Teatrets lokale forankring, betydning og værdi for det kulturelle liv i Holstebro vurderes at være unik. Teatrets mangeårige virke i kommunen som omdrejningspunkt for samarbejde mellem aktører i og udenfor kulturlivet i Holstebro og omegn er omfattende, og skaber tydelig værdi for det lokale kulturliv og for kommunens borgere. Teatrets mange lokale aktiviteter og berøringsflader er integreret i dets arbejdsform, og indgår i en gensidig synergi med teatrets kunstneriske virksomhed.

Til gengæld synes teatrets evne til at indgå i samarbejde med andre kunstneriske samarbejdspartnere nationalt ikke at være tilsvarende god.

Det anbefales teatret at være endnu mere opsøgende i forhold til at identificere danske samarbejdspartnere og co-producenter. Teatret anbefales i det hele taget at opprioritere det nationale fokus, så det bedre balancerer med teatrets lokale og internationale aktiviteter. Evaluator vurderer, at der ligger et stort potentiale for både Odinteatret og det øvrige danske scenekunstmiljø i en større grad af kunstnerisk og faglig udveksling.

- Odin Teatrets måske største udfordring er dets evne til at profilere sig selv nationalt. Lokalt og internationalt har teatret i kraft af dets aktiviteter og publikumsmøder en tilstedeværelse, der i sig selv virker fremmede for dets synlighed og profil.

Teatrets nuværende kommunikation vurderes at rumme en særlig problematik, der medfører et kommunikationsbrist nationalt overfor resten af teaterbranchen og den bredere offentlighed. En problematik der særligt knytter sig til teatrets selvforståelse og kommunikationsposition.

Det anbefales at gennemføre en proces med at udvikle teatrets kommunikationsmæssige identitet og profil, hvor teatrets kunstneriske historie, erfaringer og styrker særligt sættes i spil i forhold til aktuelle dagsordener i den danske scenekunstbranche. Arbejdet foreslås gennemført som led i det kommende ledelsesskifte

Samlet set kan resume og anbefalinger konkretiseres ved hjælp af en SWOT-analyse.

STYRKER	SVAGHEDER
<ul style="list-style-type: none">• Fysiske rammer, der understøtter teatrets mangefacetterede aktiviteter• Relativt gode økonomiske rammer• En kunstnerisk grundholdning, der særligt fokuserer på relationelle aspekter af kulturelle møder, både hvad angår publikum, men også i forholdet til eksterne samarbejdspartnere og interessenter• En unik kunstnerisk profil, der fortsat er en reference for en international, inviterende og nysgerrig tilgang til scenekunstneriske udtryk fra hele verden• En række kunstneriske formater udviklet over en årrække, der taler direkte ind i aktuelle scenepolitiske dagsordener som publikumsudvikling, samskabelse, internationalt arbejde og kulturel mangfoldighed• En stor bredde i teatrets aktiviteter, der fremstår relevante og alle understøtter teatrets profil og lokale forankring i Holstebro Kommune• Et fast skuespillerensemble, der arbejder med stor dedikation for teatrets kunstneriske mål• En aktiv og velfungerende bestyrelse, der i de seneste år i stigende grad er blevet professionaliseret og tydeligt har taget det overordnede ledelsesansvar på sine skuldre• En enestående lokal forankring og opbakning fra befolkningen, lokale interessenter og tilskudsydere, herunder stor opbakning fra Holstebro Kommune	<ul style="list-style-type: none">• Teatret befinder sig aktuelt i et kommunikationsmæssigt limbo i forhold til fremtiden pga. en forlænget proces for lederskifte• Teatrets omverden er usikker på om den kunstneriske energi og retning består efter et forventet lederskifte• Teatrets kommunikation er mere baseret på historiske resultater fremfor teatrets fremtidige muligheder• Er den nødvendige opbakning fra interessenter og tilskudsydere til understøttelse af det forstående lederskifte til stede?

MULIGHEDER	TRUSLER
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af teatrets selvforståelse, profil og brand • At gennemføre det kommende lederskifte med fokus på behovet for en fornyende og klar kunstnerisk energi og retning • At bygge videre på teatrets historie, værdigrundlag og erfaringer med fokus på teatrets værdi for fremtidens publikum og samarbejdspartnere • At sætte teatrets styrker i spil i aktuelle kunstneriske og kulturpolitiske dagsordener: Nye organisationsformer/forretningsmodeller, publikumsudvikling, internationalt arbejde, samskabelse, relationel kunstforståelse, m.m. 	<ul style="list-style-type: none"> • Teatrets profil aflæses udadtil - nationalt og i København - mere i kraft af dets historie end i kraft af teatrets aktuelle virksomhed og resultater • Risici forbundet med et helt eller delvist fejlslagent kunstnerisk lederskifte og en deraf følgende manglende kunstnerisk legitimitet for teatret • Faren for at en nødvendig kunstnerisk udvikling og "skarpe" beslutninger om forandringer ikke finder sted pga. en tilbageskuende selvforståelse

3 RAMMER OG TAL

3.1 Organisation og fysiske rammer

Odin Teatret er en bemærkelsesværdig institution i dansk teaterliv. Grundlagt i Norge i 1964 flyttede teatret til Holstebro i 1966 med det formål at skabe lokalt forankret teaterkunst uden for de etablerede institutionelle rammer i de større byer. Historisk har Odin Teatret og dets leder, Eugenio Barba, haft betydning for teaterkunstens udvikling i Danmark og udlandet. Odin Teatret banebrydende arbejde, særligt i 1970'erne og 1980'erne ved at udvikle alternative teaterformer til traditionsbårne scenekunstneriske udtryk

Gennem årene har teatret gennem sine særlige arbejdsformer og formater etableret en stærk lokal forankring i Holstebro kommune.

Odin Teatret fik i 1980 status som egnsteater og blev i 1984 organiseret i "Den selvejende institution Nordisk Teaterlaboratorium/Odin Teatret". Odin Teatret drives aktuelt med driftstilskud fra Holstebro Kommune samt særligt driftstilskud fra staten (de tidligere amtsmidler). Den nuværende egnsteateraftale udløber med udgangen af 2020.

Af de seneste vedtægter fremgår det, at institutionens formål er, "*... at udvikle nationale og internationale teateraktiviteter, at undervise og forske i teatrets teori og praksis, at udvikle Living Archives bevaring og formidling af faglige erfaringer, samt anden almennyttig kulturel virksomhed til fremme af interessen for teaterkunsten i alle dens former.*"

Ifølge den gældende egnsteateraftale skal teatret producere to produktioner årligt. Teatret kan drive turnevirksomhed, indgå i samproduktion med andre teatre samt bidrage til udviklingen af scenekunsten i lokalområdet med aktiviteter, der ligger i umiddelbar tilknytning til teatrets primære opgave med at producere og præsentere scenekunstforestillinger.

Odin Teatret har hjemsted på en ombygget landejendom i udkanten af Holstebro. Teatret råder over 4 indendørs scener samt udendørs amfiteater. Derudover til har teatre lokalefaciliteter til arkiv, bibliotek, multimedie rum til produktion af video, kiosk med salg af billetter og materialer, værksted, 1 systue, 3 køkkener, badefaciliteter, stort lagerrum (Valhal), mødelokale, 10 skuespilgarderober, 19 kontorpladser og sengepladser til 30 personer.

Teatret ledes af Eugenio Barba sammen med dramaturg og instruktør, Julia Varley, og den administrative leder, Per Kap Bech Jensen. Det øvrige faste personale består af en medarbejderstab på mere end 30 personer.

Teatrets bestyrelse er bredt sammensat med både kunstfaglige og administrative kompetencer, og har senest fået en repræsentant fra Holstebro Kommune som fast medlem.

En væsentlig problemstilling, som teatret aktuelt står overfor, er gennemførelsen af et generationsskifte af teatrets kunstneriske ledelse, når Eugenio Barba efter aftale fratræder som leder d. 1. januar 2021. Som grundlæggeren af Odin Teatret har Barba haft indlysende stor betydning for teatrets udvikling, og har igennem en hel epoke skabt retning og værdigrundlaget for teatret. Hans fratræden indebærer derfor helt særlige udfordringer for teatrets bestyrelse og dets ansatte. I den seneste egnsteaterevaluering af Odin Teatret fra 2014, fremgår det, at lederskriftet på daværende tidspunkt var fastsat til at finde sted i 2018. I evaluators dialog med teatrets ledelse og bestyrelse, er det fremgået, at udskydelsen af ledelsesskriftet har været nødvendigt, da processen kræver mere tid og omtanke end først antaget.

3.2 Økonomi

I 2014 havde teatret en samlet omsætning på ca. 16,4 mio. kr., i 2015 ca. 12,5 mio. kr. og i af 2016 ca. 17,9 mio. kr. De seneste tal for 2017 viser at teatret her havde en omsætning på ca. 18,6 mio. kr. (se tabel 1). Teatrets driftstilskud fra Holstebro Kommune udgjorde ca. 5,8 mio. kr. i 2014, ca. 5,9 mio. kr. i 2015 og i 2016 ca. 7,0 mio. kr. I 2017 udgjorde det kommunale driftstilskud ligeledes ca. 7. mio. kr. Teatret modtog i perioden årligt et særligt tilskud fra staten på ca. 0,8 mio. kr. (de tidligere amtsmidler). Det samlede offentlige driftstilskud udgjorde i den fireårige periode 2014-2017 hhv. 40%, 53%, 44% og 42%. Staten har hvert år ydet en refusion til kommunen af det kommunale driftstilskud til teatret. I 2017 udgjorde den statslige refusion til kommunen 36,3%.

Egnsteaters egenindtægter (salg af forestillinger, tilskud fra fonde/puljer mv.) udgjorde i 2014 ca. 9,9 mio. kr., eller 60% af den samlede omsætning, mens den i 2015, 2016 og 2017 udgjorde hhv. 47%, 56% og 58%.

Table 1: Omsætningsfordeling i kr. og procent af samlet beløb

	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
	kr.	%	kr.	%	kr.	%	kr.	%
Indtægter i alt (ekskl. driftstilskud)	9.867.165	60%	5.846.374	47%	10.065.428	56%	10.767.194	58%
Salg af forestillinger	4.632.452	47%	1.573.473	27%	3.474.682	35%	2.802.406	26%
Entreindtægter	55.449	1%	83.872	1%	195.398	2%	46.699	0%
Indtægt på øvrige aktiviteter	4.179.264	42%	3.089.029	53%	2.098.822	21%	2.640.530	25%
Statslige tilskud (ekskl. driftstilskud)	1.000.000	10%	1.100.000	19%	1.200.000	7%	1.200.000	11%
Kommunale tilskud (ekskl. driftstilskud)		0%		0%	455.500	5%	718.000	7%
Fonde, puljer og sponsorer		0%		0%	2.641.026	26%	3.359.559	31%
Offentlige driftstilskud i alt	6.579.732	40%	6.693.210	53%	7.815.010	44%	7.815.010	42%
Kommunalt driftstilskud (jf. egnsteateraftale)	5.800.300	88%	5.915.180	88%	7.036.980	90%	7.036.980	90%
Særligt statsligt tilskud	779.432	12%	778.030	12%	778.030	10%	778.030	10%
Omsætning i alt	16.446.897		12.539.584		17.880.438		18.582.204	

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

	2014	2014	2015	2015	2016	2016	2017	2017
	kr.	%	kr.	%	kr.	%	kr.	%
Husleje/lokaleomkostninger	1.217.047	7%	1.241.870	9%	1.346.400	8%	1.346.400	7%
Produktion	2.885.272	17%	2.105.690	16%	3.371.777	20%	3.920.045	22%
Turnéomkostninger	3.333.611	19%	1.521.952	11%	1.980.114	12%	2.165.151	12%
Løn (faste og eksterne)	7.864.941	46%	7.155.983	54%	8.412.745	50%	8.484.906	47%
Øvrige omkostninger	1.901.320	11%	1.269.383	10%	1.816.936	11%	2.271.425	12%
Omkostninger i alt	17.202.191		13.294.878		16.927.972		18.187.927	
Resultat	-755.294		-566.806		952.466		394.277	

3.3 Vurdering af rammer og tal

Det er evaluators vurdering, at Odin Teatret har gode forudsætninger for at drive egnsteatervirksomhed. Det er over en lang årrække lykkedes at opbygge gode og holdbare rammer omkring teatret, både hvad angår organisation, økonomi og de fysiske forhold.

Egnsteateraftalen beskriver teatrets formål som et der rummer flere opgaver: Udvikling af nationale og internationale teateraktiviteter, undervisning og forskning, bevaring og formidling af faglige erfaringer, foruden en bredere almennyttig kulturel virksomhed. Den brede opgaveportfølje er ambitiøs, men vurderes

at være et godt udgangspunkt for en virksomhed, hvor de mangeartede aktiviteter synes at understøtte hinanden og styrke teatrets samlede evne til at udfylde rollen som egnsteater.

Evaluator anbefaler Holstebro Kommune og Odin Teatret fremadrettet i højere grad at bruge egnsteateraftalen som et redskab til at afstemme konkrete forventninger til samarbejdet mellem teater og kommune. Dette vurderes særligt at være aktuelt i forbindelse med indgåelse af en kommende aftale for 2021-2024, der falder sammen med lederskifte og en evt. ny eller justeret kunstnerisk profil.

Odinteatrets bestyrelse har gennemgået en udskiftning i de senere år og fremstår kompetent med en god faglig, politisk og administrativ indsigt til at kunne give den daglige ledelse med- og modspil. Bestyrelsen virker handlekraftig og bevidst om teatrets udfordringer på både kort og lang sigt.

I evaluators dialog med teatrets bestyrelse og daglige ledelse, fremgik det, at der er særlig stor opmærksomhed omkring det planlagte lederskifte. Bestyrelsen har lagt en tidsplan og har truffet en række beslutninger, der skal sikre at lederskiftet finder sted fra 1. januar 2021. Det er evaluators vurdering, at bestyrelsen har taget ansvaret for processen på sine skuldre og håndterer de ledelsesmæssige og organisatoriske udfordringer på en god og kompetent måde.

Når det er sagt, er der med lederskiftet tale om en endog meget stor ledelsesmæssig og strategisk udfordring for bestyrelsen, da teatrets værdigrundlag, kernevirksomhed og kunstneriske virke i meget høj grad kan tillægges dets grundlægger og leder, Eugenio Barba. Der kan opstå mange faldgruber i en proces, hvor teatret både skal rekruttere en ny kunstnerisk ledelse, samtidig med at dets profil og virksomhed skal tilpasses nye forudsætninger. For at denne proces kan gennemføres med et succesfuldt resultat, vurderes det nødvendigt, at både bestyrelsen, ledelsen og teatrets ansatte lægger energi og kræfter i at gennemføre skiftet på den bedst mulige måde.

Af evaluators samtale med Holstebro Kommune er det fremgået, at der herfra er fuld opbakning til teatret og en bevidsthed om behovet for, og opbakning til, de nødvendige forandringer teatret må gennemføre i de kommende år.

Hvad angår generationsskiftet hos teatrets kunstneriske ledelse, er det evaluators samlede vurdering, at Odin Teatret fremstår godt rustet til at håndtere processen. Desuden, at Holstebro Kommunes store opbakning til teatret virker betryggende i forhold til at gennemføre forandringerne succesfuldt.

Baseret på Slots- og Kulturstyrelsens data og bearbejdning af disse, er det evaluators samlede vurdering, at teatrets økonomiske grundlag for virksomheden er god. Teatret har set i forhold til gennemsnittet af egnsteatrene en relativ høj egenfinansiering, der afspejler en aktivitet præget af samarbejde og samproduktion med andre aktører. Omfanget af teatrets aktivitet og dets internationale virksomhed er en medvirkende årsag til den høje omsætning og egenfinansiering.

Som det fremgår af ovenstående, havde teatret i 2014 og 2015 underskud. Evaluator har drøftet underskuddet i 2015 med ledelse og bestyrelse, og har på den baggrund konkluderet at den økonomiske styring er hensigtsmæssig og effektiv, ligesom teatret er i stand til at håndtere pludseligt opståede økonomiske udfordringer.

Evaluator vurderer at teatrets økonomiske model synes at være udfordret på den lidt længere bane. Det er evaluators opfattelse, at teatrets ledelse i de kommende år i stigende grad må prioritere imellem teatrets mange aktivitetstyper for at sikre et bæredygtigt grundlag for teatrets virksomhed. Ligeledes vurderes

ledelsen fremadrettet i stigende grad at skulle afpasse kunstneriske beslutninger om f.eks. internationale aktiviteter med de forandringer, der aktuelt præger området.

Evaluator vurderer desuden, at den aktuelle økonomiske drift i høj grad er afhængig af den nuværende teaterleders kunstneriske virkelyst og iværksættertrang. I forbindelse med et kommende lederskifte og en forventet ny retning i den kunstneriske profil, vil der være behov for at den nye ledelse og teatrets bestyrelse er særlig opmærksomme på sammenhængen mellem aktiviteter, omkostninger og egenindtjening i en ny økonomisk model for teatrets virksomhed.

4 KUNSTNERISK AKTIVITET

4.1 Egnsteatres profil og kunstneriske aktiviteter

Odin Teatret har en række karakteristiske træk, der tegner teatrets virksomhed.

Teatret har gennem årene fungeret som ensemble- og repertoireteater med et fast hold af danske og udenlandske skuespillere tilknyttet. Odin Teatrets forestillinger spiller ofte på flere sprog foruden dansk, hvilket understøtter teatrets omfattende internationale aktiviteter.

Teatrets kunstneriske udgangspunkt er en interesse og nysgerrighed rettet mod teaterformer fra både vestlige og ikke-vestlige traditioner, og et ønske om at skabe et unikt udtryk baseret på dette møde.

Teatrets måske vigtigste kunstneriske dagsorden er en relationel tilgang til kunsten: At kunsten rummer muligheder for, og er en anledning til, et møde mellem forskelligheder hos alle dets deltagere uanset om man er publikum eller performer. Det relationelle aspekt fremstår som et gennemgående træk i teatrets aktiviteter, uanset om de foregår i Holstebro eller en af de mange internationale destinationer for Odin Teatrets turnevirksomhed.

Odin Teatrets aktiviteter er omfattende og mangfoldige. I Odin Teatrets årsberetning for 2017, opdeles institutionens aktiviteter i flg. kategorier:

Odin Teatrets aktiviteter

1. Forestillinger
2. Pædagogik
3. Residensophold Nordisk Teaterlaboratorium
4. Nærområder
5. Forskning og interdisciplinære samarbejder
6. Tilbagevendende festivaler, EU-projekter og større samarbejder
7. Formidling

Som det fremgår af ovenstående, indbefatter aktiviteterne produktion og præsentation af forestillinger, formidling og undervisning, foruden forskning og dokumentation.

Gennem årene har teatret udviklet en række forskellige arbejdsformer og kunstneriske formater, der alle bærer præg af en dynamisk, udviklingsorienteret og lærende tilgang til scenekunst. Det vil være for omfattende her at give et fuldstændigt overblik over teatrets mange formater, men et godt eksempel på teatrets arbejde er dets "byttehandler", der ligger til grund for en væsentlig del af teatrets forestillinger og aktiviteter.

"Byttehandler" er en aktivitetsform hvor en udveksling finder sted mellem Odin Teatret og f.eks. et lokalt miljø, en anden kunstinstitution eller en arbejdsplads. Tanken bag teatrets "byttehandler" er enkel. I stedet for at se teaterforestillingen som et møde hvor deltagerne fastlåses i rollerne som udøvere og publikum, finder en udveksling sted hvor alle har adgang til det kunstneriske møde som ligeværdige aktører. Deltagerene bidrager med egne udtryk, med talenter (der ikke behøver være kunstneriske), med

fortællinger eller andet. "Byttehandlen" baseres på forskellen mellem de deltagende to grupper (publikum og professionelle kunstnere) og på en fælles interesse for at lære om "den anden" indenfor en kunstnerisk ramme.

Selvom "byttehandel"-formatet blev skabt af Odin Teatret i 1970'erne og historisk kan ses i sammenhæng med tidens egalitaristiske udfordring af autoriteter, synes det at have overlevet tidens tand og skiftende trends. Formatet rummer i evaluators øjne, potente muligheder som inspiration for scenekunstens arbejde med at give konkret indhold til begreber der er oppe i tiden, f.eks. "publikumsudvikling", "out-reach", "relationel forståelse" og "samskabelse".

To konkrete eksempler på teatrets arbejde med byttehandler, er samtidig illustration af teatrets evne til at skabe aktiviteter med stærk lokal forankring og af dets stærke internationale profil.

Idom Biennalen finder sted i Idom-Råsted, der er en landsby mellem Holstebro og Ulfborg. Den seneste udgave blev gennemført i juni måned 2018. Biennalen er skabt med udgangspunkt i "Landsbylaboratoriet", der har til formål at skabe udvikling og dynamik ved at styrke forståelsen af landsbyen som socialt og kulturelt fællesskab. Sammen med flere andre aktører, herunder Holstebro Kommune, står Odin Teatret bag initiativet. Under Idom Biennalen etableres et "halm colosseum" af halmballer, der indrammer en kulturel arena hvor kulturmøder og kunstneriske aktiviteter finder sted. Programmet for den seneste biennale dækkede over bl.a. nycirkus, koncerter med lokale aktører og musikskolelever, Flamencodans, filmforevisning, digtoplæsning, søndagsgudstjeneste m.m. Programmets indhold er stærkt præget af mødet mellem lokale kræfter og professionelle kunstnere, og et ønske om at give lokalmiljøet et ejerskab til begivenheden.

"Caravan Next" er et EU-støttet projekt med 12 deltagende europæiske teaterinstitutioner, som Odin Teatret er "lead partner" for. Projektet understøtter møder mellem lokalsamfund og professionelle scenekunstnere i Europa for derigennem at give lokalområder sociale og kulturelle muligheder for "empowerment". På netværkets engelske hjemmeside beskrives dets aktiviteter som "Social Community Theater" med det formål at nytænke traditionelle forestillinger om teater og publikum. Det er tydeligt, at Odinteatrets arbejdsform og tanker om "byttehandler" er dybt integreret i netværkets formål og fokus.

Som det fremgår når man kigger på teatrets oversigt over aktiviteter, er en stor andel af Odin Teatrets virksomhed internationalt orienteret. Dette gælder teatrets arbejdsform og kunstneriske kræfter, men giver sig også udtryk i en omfattende internationale aktivitet, der inkluderer gæstespil, kunstneriske samarbejder og undervisningsaktiviteter. De fleste forestillinger produceres så de kan spilles på 2-5 sprog, hvilket understøtter en internationale gæstespilsaktivitet, der ofte finder sted i bl.a. Italien, Spanien, Østeuropa og Sydamerika.

Et andet aspekt af Odin Teatrets internationale profil, er teatrets faste praksis med at have internationale kunstnere eller kompagnier på besøg i Holstebro. Besøgende finder sted som studie- og udviklingsophold, i nogen tilfælde som regulære kunstnerresidensophold. Hertil præsenterer Odin Teatret desuden selv gæstespil fra både danske og internationale producenter.

Odin Teatrets samlede virksomhed er ganske omfattende, ikke mindst pga. teatrets store engagement i forskning og formidling. Da jeg som evaluator besøgte teatret en dag efter eget valg for at opleve en forestilling, summede teatret således af liv. Denne dag arbejdede flere residenskunstnere på teatret; to udenlandske kompagnier (fra Holland og Finland) og en dansk koreograf. En workshop for et projekt i samarbejde med Holstebro Museum var også undervejs, ligesom 20 studerende og en lærer fra Aarhus Universitet blev introduceret til Odin Teatret. Holstebro Kommunes Kultur- og Fritidsudvalg holdt møde på teatret før de deltog i den aftenforestilling, der var formålet med mit besøg.

Odin Teatret har i perioden 2014-2017 vist 88 forskellige produktioner, med i alt ca. 776 forestillinger og 47.176 publikummer, fordelt som vist i tabellen nedenfor.

Table 3: Antal produktioner, forestillinger, publikummer, aktiviteter

	2014	2015	2016	2017
1. Viste forestillinger	<u>199</u>	<u>194</u>	<u>180</u>	<u>203</u>
Danmark	70	134	85	80
Udland	129	60	95	123
2. Publikum	<u>13.646</u>	<u>5.263</u>	<u>11.160</u>	<u>17.107</u>
Danmark	4.251	2.355	3.516	5.953
Udlandet	9.395	2.908	7.644	11.154
3. Nye produktioner	2	7	7	2
4. Viste forestillinger (genopsætning)	146	73	102	133
5. Gæstespil	71	26	43	22
6. Deltagelse i festivaler	18	12	13	16
7. Pædagogik, talentudvikling, kursister	6.065	4.069	4.327	7.422
8. Residencies, antal grupper	?	9	5	5

(pkt. 4 & 5 indgår i pkt. 1)

Teatret har oplyst at følgende produktioner regnes som egenproduktioner i hhv. 2016 og 2017:

2017

- "Halvdansk Rapsodi" med Iben Nagel Rasmussen (egenproduktion)
- "The opposite" med Marilyn Nunes instr. Julia Varly (egenproduktion)

2018

- "Te duele" instr. Carolina Pizzaro and Luis Alonso (co-produktion med Ikarus Stage Art)
- "The empty nest" instr. Roberta Carreri (egenproduktion)

- “Una giornata qualsiasi del danzatore Gregorio Samsa” med Lorenzo Gleijeses instr. Lorenzo Gleijeses/Eogenio Barba/Julia Varlyn (co-produktion med TPE Foundation og Gitiessa Artisti Riuniti. I samarbejde med Körper Choreographic Center)

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

	2016	2017
Antal lokalt spillede forestillinger	31	72
Inviteret publikum	401	397
Betalende publikum	1.351	2.988
Antal pladser i alt	2.822	5.972
Sædebelægning	62%	57%

På baggrund af de ovenstående tal konkluderer evaluatoren, at Odin Teatret lever op til målsætningerne i egnsteateraftalen hvad angår aktivitetstyper, publikumstal og omfang af aktiviteter.

4.2 Evaluering af konkret kunstnerisk produktion/forestilling

Som evaluatoren har jeg haft mulighed for at overvære to af teatrets kunstneriske aktiviteter i Holstebro. Forestillingen ”Træet”, som blev overværet d. 20. september 2018 på Odin Teatret og arrangementet ”Poesi på en torsdag”, der fandt sted på Holstebro Musikteater torsdag d. 4. oktober 2018. I denne sammenhæng synes det sidstnævnte arrangement at illustrere teatrets lokale forankring og vil derfor kort omtales under afsnit 5.1.

”Træet” blev produceret i 2016 og indgår i Odin Teatrets repertoire af forestillinger, der kan spilles på flere sprog. Forestillingen ligner ikke noget andet teater produceret i Danmark. Iscenesættelse, koreografi, kropssprog, dramaturgi og tekstunivers – alt sammen synes det at være et resultat af en særegen tilgang til scenekunst.

”Træet” er en fortælling om krig, der langsomt, chokerende og fabulerende grumt folder sig ud. Forestillingen rummer naive elementer, som når skuespilleren Iben Nagel Rasmussen fortæller om hvordan hendes far, Halfdan Rasmussen, plantede et pæretræ til hende. Her sidder hun i flyverhjelme og rød læderjakke og læser højt af en fuglebog. Men træet går ud og fugledrømmen forsvinder. For forestillingen er en art kalejdoskopisk fortælling om verdens grumme realiteter: krig, terror og død. Træet står tilbage som et centrum i verden – eller i hvert fald i teaterrummet. Nøgent, efterhånden som det bliver skrælet for fugle, fortællinger og liv. Afhugget bliver det ene dukkehoved efter det andet mens de indre billeder fra krigsreportager om grusomheder og terror fjernt fra Danmark flimrer for det indre øje. Men i den store black box scene på Odin Teatret i Holstebro, er jeg lige pludselig skræmmende tæt på. Ikke bare på volden, men også på den tomhed, smerte og følelse af tab, som jeg forestiller mig, følger af krig og folkedrab. ”Træet” er ikke en let forestilling. Den rummer suggestive fortællinger, der virker på flere planer, anvender et teatersprog, der er et mix af forskellige traditioner. Et fysisk teaterudtryk med skuespillere, der gestikulerer, råber, synger og græder. Under forestillingen er publikum placeret på et siddeunderlag, der

som effekt pludseligt højlydt blæser sig op som en luftpude. En effekt, der er med til at understrege, at forestillingen ikke taler til sit publikum i en subtil eller forfinet stemmeføring, men har til formål insisterende at overdøve og bogstaveligt talt ryste tilskueren på trods af den intime ramme.

Forestillingens dramaturgi rummer en økonomi og skarphed, der vidner om en overordnet klar holdning til scenekunst. Forestillingen afspejler for mig tydelige kunstneriske intentioner og en dyb forståelse af det scenekunstneriske medium. Jeg aflæser desuden forestillingen som resultatet af et grundigt kunstnerisk forarbejde forankret i en kollaborativ proces blandt de medvirkende.

Med forestillingen demonstrerer Eugenio Barba og Odin Teatret, at teatrets arbejdsform leverer teateroplevelser, der er unikke. Forestillingen vurderes at have kvaliteter og et format, der understreger Odin Teatrets fortsatte relevans i national og international sammenhæng.

4.3 Vurdering af den kunstneriske aktivitet

Det er evaluators vurdering, at Odin Teatret fuldt ud lever op til den gældende egnsteateraftale og målene for aftaleperioden vedrørende egnsteateraktiviteter.

Kunstnerisk vurderes teatret at arbejde med scenekunst på et meget højt niveau. Et niveau, der er resultat af en unik arbejdsform og tradition udviklet og forfinet over en lang årrække. Odin Teatrets kunstneriske tilgang vurderes at give et konstruktivt, udviklingsrettet og dynamisk udgangspunkt for teatrets kunstneriske virke.

Set i lyset af ønskekvistmodellen, vurderes Odin Teatret at *vill*e noget med deres kunstneriske virke. Der er en klar ambition om at sætte kunsten som ramme om møder mellem kunstneriske traditioner, på tværs af kulturer og på nye måder at lade publikum og kunsten interagere.

Teatret har hertil udviklet kunstneriske kompetencer og har i teatrets organisation en kapacitet – en *kunnen* – der i høj grad muliggør realiseringen af de kunstneriske ambitioner, ikke mindst hvad angår evnen til at skabe rammer for publikumsmøder.

Ligeledes vurderes teatret at levere på alle kunstneriske krav og forventninger hvad angår dets *skullen*. Med dets relationelle tilgang, skabelsen af forpligtende møder mellem kunst og publikum og et i øvrigt meget højt aktivitetsniveau vurderes Odinteatret at skabe høj værdi på dette parameter.

5 FORANKRING OG SYNLIGHED

5.1 Lokal forankring og samarbejde

Odins Teatret forankring i Holstebro Kommune og i regionen, vurderes at være meget god og omfattende. I min samtale med Eugenio Barba beskrev han hvordan teatret har en egen "kulturpolitik". I andre sammenhænge ville et sådan udsagn måske virke påtaget. Men i Odin Teatrets tilfælde, hvor aktiviteterne er så mangeartede og kontaktfladen med lokale aktører er så bred, virker beskrivelsen dækkende. Af Odin Teatrets beretning for 2017 fremgår det, at teatret har gennemført 329 aktiviteter i Holstebro og omegn, der ikke inkluderer forestillinger. Ifølge opgørelsen har 198 af disse aktiviteter fundet sted under Holstebro Festuge. Af beretningen fremgår det desuden, at teatret har arrangeret følgende aktiviteter i 2017:

- WIN-Workout for Intercultural Navigators
- Kulturnetværk
- Poesi på en torsdag
- Teater og kultur for børn
- Humørgruppen
- Odins Verdensorkester
- Husorkestret
- Vært for Egnsteaterkonference
- Vestjyske Fortællere.

Listen over aktiviteter afspejler hvordan Odin Teatret i meget stort omfang lykkes med at sætte teatrets ressourcer i spil i kulturelle aktiviteter, ofte i nært samarbejde med lokale samarbejdspartnere. Odin Teatret vurderes i praksis at være en regulær kulturel dynamo for Holstebro, der spiller en væsentlig rolle som inspirator, igangsætter og facilitator for kulturaktiviteter i kommunen.

Som evaluator deltog jeg i teatrets "Poesi på en Torsdag" arrangement i oktober 2018. Arrangementet fandt sted på Holstebro Musikteater og havde ca. 80-90 deltagende publikummer, heriblandt lokale gymnasieelever. Digteren Pia Juul var inviteret til at læse op af sine digte, der blev flankeret af oplæsning af persisk poesi, musik af Odin Teatrets Husorkester og af et gæstende sydamerikansk teaterkompagni. Arrangementet var arrangeret i samarbejde med bl.a. Holstebro Gymnasium, Holstebro Bibliotek, den lokale afdeling af Arnold Busch og Holstebro Kunstmuseum. Arrangementet formidlede på en uformel måde og med et alsidigt program en glæde og interesse for litteratur og poesi. Formatet har fundet sted over flere år og finder sted ca. 4-6 gange årligt.

Foruden aktiviteter rettet mod teatrets lokalområde, deltager Odin Teatret i en række samarbejder og netværk både nationalt og internationalt, bl.a.:

- Centre for Theatre Laboratory Studies (CTLS) (et samarbejde mellem Odin Teatret og Aarhus Universitet)
- International School of Theatre Anthropology
- The Laboratory Theatre Network (i samarbejde med bl.a. The Grotowski Institute i Polen)

- Odin Week Festival (En festival hvor 60 deltagere fra hele verden præsenteres for Odin Teatrets repertoire og pædagogiske erfaringer)
- Caravan Next (Et EU-projekt under ledelse af Odin Teatret med 13 deltagende lande)

På baggrund af samtaler med Holstebro Kommune vurderer evaluatoren, at Odin Teatret nyder meget stor opbakning fra kommunen. Det er tydeligt, at der gennem en længere årrække er opbygget stor tillid mellem kommunen og teatret, og at man fra kommunens side sætter pris på teatrets evne til både at producere kunst på et højt niveau og på dets virkelyst og evner til at sætte sig selv i spil sammen med lokale kulturelle aktører.

5.2 Kommunikation og synlighed

Evaluatoren vurderer, at teatrets synlighed primært skabes gennem den omfattende aktivitet og publikumsmøder og i kraft af teatrets berøringsflader med samarbejdspartnere. Dette indebærer at Odin Teatrets synlighed er god lokalt i Holstebro og omegn, og internationalt i kraft af teatrets omfattende turne- og undervisningsvirksomhed. Hertil er teatret tydeligt til stede i akademiske og forskningsmæssige sammenhænge, bl.a. i kraft af teatrets tilknytning til Aarhus Universitet.

Teatret har en velfungerende hjemmeside, der blev lanceret i en ny version i efteråret 2018, ligesom teatret kommunikerer på de sociale medier.

I mødet med Odin Teatret har jeg som evaluatoren oplevet en kunstnerisk praksis, der realiseres på et meget højt niveau. Teatret beskriver selv denne praksis i et sprog og med en forståelse, der knytter sig til 1970'ernes revolutionerende udvikling af scenekunsten blandt "uafhængige" kunstnere og kompagnier. Dette historiske blik, der også afspejles i teatrets selvforståelse, vurderes i dag at stå i vejen for dets muligheder for fremadrettet at profilere sig i forhold til den danske scenekunstbranche og til en bredere offentlighed nationalt.

Der er i evaluatorens øjne tale om et regulært brist i teatrets kommunikationsevne. Teatrets fortælling om sig selv savner et fremadrettet blik, der giver eksterne aktører og en bredere offentlighed en indgang til at lære mere om Odin Teatrets nutidige virksomhed og kunstneriske forhåbninger for fremtiden.

Teatrets generelle kommunikation – f.eks. hjemmeside, sociale medier, brand etc. – vurderes på trods af gode takter, at bære præg af denne grundlæggende problematik.

Teatret har på trods af en relativt stor fast stab i dag ikke en dedikeret kommunikationsmedarbejder tilknyttet, hvilket understreger teatrets kompetence- og kapacitetsmæssige underskud hvad angår professionel kommunikation og branding. Teatret synes heller ikke at have en gennearbejdet kommunikationsstrategi, der kan understøtte teatrets synlighed i de mange sammenhænge hvor teatret gør sig gældende. Set i forhold til omfanget af teatrets organisation og aktiviteter, vurderes dette at være en mangel.

5.3 Vurdering af forankring og synlighed

Odin Teatret vurderes at have en stor styrke i dets evne til at fungere som initiativtager og aktør i kulturlivet i Holstebro Kommune. Omfanget af de initiativer teatret er med til at igangsætte, udvikle og understøtte lokalt er imponerende. Det er evaluators vurdering, at teatret er et værdifuldt aktiv i Holstebro Kommunes kulturliv, både som teater og som kulturel dynamo, samarbejdspartner og aktør. Evaluator konstaterer i den forbindelse, at Holstebro Kommunes opbakning til Odin Teatret er helt unik og i et vist omfang kan forklares ved at teatret gennem en menneskealder har sat sit præg på kommunens dynamiske og rige kulturliv.

Evaluator vurderer, at der er plads til forbedringer hvad angår teatrets kommunikation og profilering. Teatrets udfordring på dette område vurderes at ligge i dets selvforståelse og kommunikationsposition, der virker hæmmende på dets evne til at blive aflæst af omverdenen.

Hvad angår Holstebro Kommune og i internationale sammenhænge, vurderes problemet at være mindre udtalt, da teatret her primært profilerer sig gennem konkrete aktiviteter og publikumsmøder.

Det er evaluators vurdering, at dette "kommunikationsbrist" er beklagelig, da teatret potentielt rummer et væld af erfaringer med kunstnerisk udvikling, pædagogik, forskning, internationalt arbejde og dets relationelle kunstnerisk tilgang, der kunne være vigtig inspirationskilde for resten af det danske scenekunstliv. Der er med andre ord noget at kommunikere om og gode grunde til at indgå i en udveksling med resten af det danske scenekunstmiljø, noget der i dag ikke synes at finde sted i nævneværdig grad.

6 METODE – DATAINDSAMLING

Evalueringen er gennemført over fire faser ud fra følgende fremgangsmåde:

Metoder og interessenter

Desk research

- Indledende "Kick-off" møde med Slots- og Kulturstyrelsen
- Desk research, herunder vedtægter, egnsteateraftale, teatrets selvevaluering, årsrapporter, presseklip mv.
- Analyser af det kvantitative materiale, indsamlet og bearbejdet af Slots- og Kulturstyrelsen

Interviews

- Interviews med teatrets ledelse
- Interview med formand og næstformand fra teatrets bestyrelse
- Interview med Holstebro Kommunes kulturudvalgsformand, Direktøren for Kultur og Erhverv, Kulturchef
- Gruppeinterview med ovenstående

Forestillinger og andre aktiviteter

- Overværelse af Odin Teatrets forestilling "Træet"
- Overværelse af arrangementet "Poesi på en torsdag"

Afrapportering

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

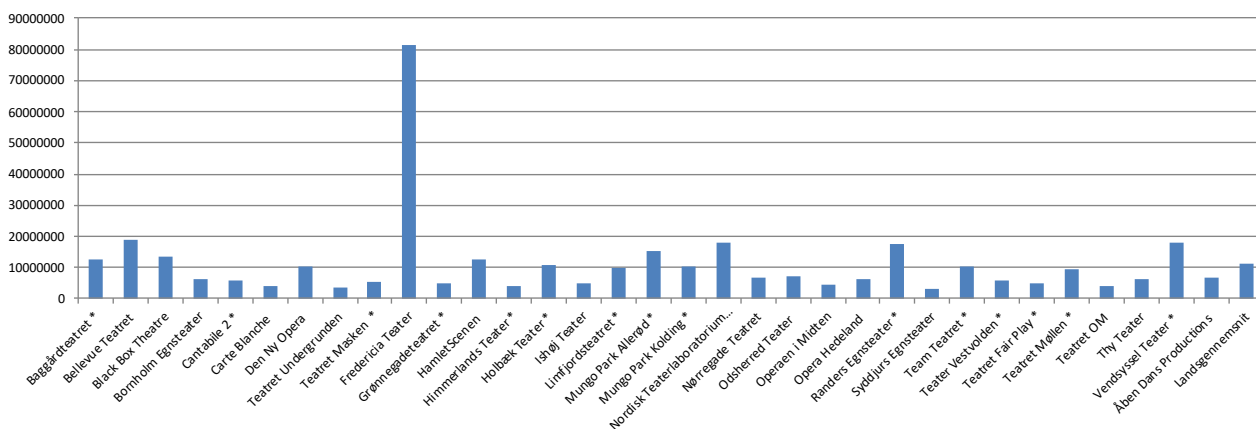
Det metodiske greb, der ligger til grund for at evaluere den kunstneriske aktivitet, er Ønskekvistmodellen. Ønskekvistmodellen er udviklet af forskere fra Aarhus Universitet¹. Den udgør en enkel model for, hvordan man – på struktureret vis – kan diskutere og vurdere kvalitet i den performative kunst. Ønskekvistmodellen skitserer kunstnerisk kvalitet som en kombination af Villen, Kunnen og Skullen, forstået som Engagement, Evner og Nødvendighed.

¹ Ønskekvistmodellen: Kunstnerisk kvalitet i performativ kunst, Klim 2003 samt Ønskekvisten: En håndbog i evaluering af teater, dans og musik, Klim 2005, begge Jørn Langsted, Karen Hannah og Charlotte Rørdam Larsen, Aarhus Universitet.

BILAG 1: ALLE EGNSTEATRES SAMLEDE OMSÆTNING I 2016

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

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



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

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

Blå = offentligt driftstilskud. Rød = øvrige indtægter

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

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

