

Årsrapport 2018

Det Kongelige Teater

Indholdsfortegnelse

1. Påtegning	4
2. Beretning	5
2.1 Præsentation af virksomhed	5
2.1.1 Mission	5
2.1.2 Vision	5
2.1.3 Hovedopgaver	5
2.2 Ledelsesberetning	6
2.2.1 Årets økonomiske resultat	6
2.2.2 Virksomhedens drift, anlæg og administrative ordninger	8
2.2.3 Overført overskud	8
2.2.4 Årets faglige resultater	8
2.3 Kerneopgaver	10
2.3.1 Opgaver og ressourcer: skematisk oversigt	10
2.4 Målrapportering	11
2.4.1 Målrapportering del 1.: Oversigt over årets resultatopfyldelse	11
2.4.2 Målrapportering del 2. Uddybende analyser og vurderinger	13
2.4.2.1. Opsætte og opføre: Skuespil, opera, ballet og koncert	13
2.4.2.2. Uddannelse af balletdansere og operasangere	25
2.4.2.3. Arrangementer, udlejningsvirksomhed	27
2.4.2.4. Mål af tværgående karakter	27
2.5 Forventninger til det kommende år	31
3. Regnskab	32
3.1 Anvendt regnskabspraksis	32
3.2 Resultatopgørelse mv.	33
3.2.1 Resultatdisponering	34
3.2.2 Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter	34
3.3 Balancen	34
3.3.1 Aktiver	36
3.3.2 Passiver	36
3.4 Egenkapitalforklaring	36
3.5 Likviditet og låneramme	37
3.6 Opfølgning på lønsumsloft	37
3.7 Bevillingsregnskabet	37
3.8 Udgiftsbaserede hovedkonti	37
4. Bilag	38

Øversigt over tabeller, noter og bilag

Beretning

- Tabel 1.: Virksomhedens økonomisk hoved- og nøgletal
- Tabel 2.: Virksomhedens hovedkonti
- Tabel 2a.: Overskud, hovedkonto
- Tabel 2b: Målopfyldelse 2018
- Tabel 3.: Sammenfatning af økonomi for virksomhedens produkter/opgaver
- Tabel 4.: Årets resultatopfyldelse
- Tabel 4.1-4.10 Resultatmål
- Tabel 5.: Forventninger til det kommende år

Regnskab

- Tabel 6.: Resultatopgørelse
- Tabel 7.: Resultatdisponering af året overskud
- Tabel 8.: Balancen
- Tabel 9.: Egenkapitalforklaring
- Tabel 10.: Udnyttelse af låneramme
- Tabel 12.: Bevillingsregnskab
- Tabel 12a.: Udgiftsbaserede hovedkonti

4.1 Noter til resultatopgørelse og balance

- Tabel 13.: Note 1. Immaterielle anlægsaktiver
- Tabel 14.: Note 2. Materielle anlægsaktiver
- Tabel 14a.: Note 3. Hensatte forpligtelser.

4.2 It-omkostninger

- Tabel 21.: It-omkostninger

4.3 Øvrige bilag

- Bilag 1: Rameaftale 2016-2019
- Bilag 2: Forestillingsoversigt
- Bilag 3: Forestillingskategorier
- Bilag 4: Internationale kunstnere
- Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2018
- Bilag 6: Kommerciel udlejning 2018
- Bilag 7: Afrapportering af tilskud fra Københavns Kommune

4.4 Supplerende noter til regnskabet

- Note 1: Salg af varer og tjenesteydelser
- Note 2: Husleje
- Note 3: Lønomsomkostninger
- Note 4: Lønrefusion
- Note 5: Af- og nedskrivninger
- Note 6: Andre ordinære driftsomsomkostninger
- Note 7: Andre driftsindtægter
- Note 8: Finansielle omsomkostninger
- Note 11: Tilgodehavender
- Note 12: Likvide beholdninger
- Note 13: Hensættelser
- Note 14: Kortfristet gæld
- Note 15: Anden kortfristet gæld
- Note 16: Skyldige feriepenge

1. Påtegning

Årsrapporten omfatter

Årsrapporten omfatter de hovedkonti på finansloven, som Det Kongelig Teater og Kapel, CVR-nummer 10842255 er ansvarlig for: § 21.23.01. Det Kongelige Teater og Kapel og § 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen, herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal tilgå Rigsgrevisionen i forbindelse med bevillingskontrollen for 2018.

Påtegning


Der tilkendes gives hermed:

1. at årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlinformationer eller udeladelser, herunder at målopstillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende,
2. at de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåelse af aftaler og sædvanlig praksis, og
3. at der er etableret forretningsgange, der sikrer en økonomisk hensigtsmæssig forvaltning af de midler og ved driften af de institutioner, der er omfattet af årsrapporten.

København, d. ^{6/3} 2019


Kasper Holten
Teaterchef

København, d. ^{6/3} 2019


Lisbeth Krudsen
Bestyrelsesformand

København, d. ^{15/3} 2019


Marie Hansen
Departementschef

2. Beretning

2.1 Præsentation af virksomhed

Det Kongelige Teater og Kapel er Danmarks Nationalscene. Ifølge lov om scenekunst er teatrets hovedopgave uden ensidighed at producere et repertoire af høj kunstnerisk kvalitet inden for skuespil, opera og ballet. Teatret skal videreføre de klassiske traditioner og udvikle den nutidige scenekunst.

Teatrets scener ligger i København, men teatrets virksomhed omfatter hele landet. En række forskellige inden- og udendørs forestillinger sendes på turné i hele landet. Ved siden af skuespil-, opera- og balletforestillinger opfører teatret kapelkoncerter. Teatret uddanner balletdansere, operasangere og har skuespilelever i praktik. Det Kongelige Teater arbejder for, at produktioner gøres tilgængelige for et bredt publikum bl.a. gennem udsendelse i radio og tv samt ved salg af optagelser på DVD/CD og til livetransmissioner i biografteater.

Teatret er en statsvirksomhed under Kulturministeriet, og teatret ledes af en bestyrelse, der består af otte medlemmer, seks udpeges af kulturministeren og to medlemmer vælges af medarbejderne. Det er praksis, at de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges som én blandt det kunstneriske personale og én blandt det teknisk/administrative personale.

Det Kongelige Teaters rammer er fastlagt i en politisk fireårssaftale for perioden 2016-2019 indgået af Venstre, Socialdemokraterne, Dansk Folkeparti, Liberal Alliance, Alternativet, Det Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti og Det Konservative Folkeparti. Teatrets bestyrelse har med afsæt i fireårsaftalen vedtaget en strategi, der er grundlaget for rammeaftale 2016-2019 mellem Det Kongelige Teater og Kulturministeriet. Analyse og vurderinger af teatrets målopfyldelse i 2018 vil tage udgangspunkt i resultatmålene i rammeaftalen.

2.1.1 Mission

Det Kongelige Teaters mission er, at teatret til enhver tid skal skabe excellente scenekunstoplevelser – både traditionsbevidst og fornyende, nicheorienteret og bredt appellerende – og bringe dem ud til så mange som muligt.

2.1.2 Vision

Det Kongelige Teaters vision er, at publikum over de næste år skal opleve, at tilbuddene fra Det Kongelige Teater har en mere relevant og attraktiv appel end andre konkurrerende tilbud.

2.1.3 Hovedopgaver

Det Kongelige Teaters opgaver er at opføre ballet, opera, skuespil og koncerter, uddanne balletdansere og operasangere, lægge hus til arrangementer og udlejningsvirksomhed.

2.2 Ledelsesberetning

2.2.1 Årets økonomiske resultat

2018 viste et positivt resultat på 4,6 mio.kr. Årets resultat skyldes primært, at teatrets billetsalg gik godt, så der ikke var behov for at anvende hele billetindtægtsreserven, og at den kommercielle udlejning gav større nettoindtægter end forventet. Herudover anvendtes ikke alle de råderums- og innovationspuljemidler, der var afsat i budgettet. Dette redegøres der nærmere for nedenfor, samt i afsnit 3.2. Resultatopgørelse.

Teatrets samlede indtægter i 2018 var på 784,4 mio.kr. Heraf udgjorde driftsbevilling 522,3 mio.kr., tilskuddet fra Københavns Kommune udgjorde 48,0 mio.kr., sponsorater udgjorde 29,7 mio.kr, billetsalget udgjorde 131,5 mio.kr. og øvrige egenindtægter udgjorde 52,9 mio.kr.

Vurdering af det økonomiske resultat

Det Kongelige Teater vurderer resultatet som tilfredsstillende.

Teatret budgetterede fra årets start med et bevilget merforbrug på 0,5 mio.kr. til opdatering af teatrets beredskabsplaner samt implementering af persondataforordningen. I løbet af året blev der skabt et råderum på 8 mio.kr. gennem øget kommerciel udlejning, mindre anvendelse af teatrets billetindtægtsreserve samt ikke anvendte puljemidler. Hertil kommer tilført tillægsbevilling på 3,1 mio.kr. Råderummet er anvendt til IT-opgraderinger, markedsføringstiltag, sundhedsfremmende initiativer, digitaliseringsstrategi, systemmodernisering, teaterets moderniseringsprogram, teknisk opgradering af sceneudstyr samt biograftransmissioner. Herefter endte teatret med et samlet mindreforbrug på 4,6 mio.kr. Teatret har fået godkendt overførsel af 2,0 mio.kr. til teatrets digitaliseringsstrategi i 2019. Teatrets øvrige mindreforbrug vil søges disponeret i 2020 og frem til bl.a. teatrets store udendørsforestilling i Dyrehaven i 2020.

Tabel 1. Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Hovedtotal			
Mio. kr., løbende priser	R 2017	R 2018	B 2019
Resultatopgørelse			
Ordinære driftsindtægter	-689,2	-705,3	-699,1
- Heraf indtægtsført bevilling	-517,8	-522,3	-518,6
Ordinære driftsomkostninger	721,7	724,9	751,3
Resultat af ordinær drift	32,5	19,6	52,2
Resultat før finansielle poster	-55,0	-59,4	-49,4
Årets resultat	-0,2	-4,6	2,0
Balance			
Anlægsaktiver	2.559,0	2.515,4	2.449,9
Omsætningsaktiver	233,3	307,2	225,0
Egenkapital	30,4	35,0	33,0
Langfristet gæld	2.537,1	2.488,9	2.423,1
Kortfristet gæld	223,4	297,9	218,0
Lånerammen	1.303,8	1.303,8	1.200,0
Træk på lånerammen	1.076,6	1.083,8	992,1
Finansielle nøgletal			
Udnyttelsesgrad af lånerammen	82,6%	83,1%	82,7%
Negativ udsvingsrate	1,9%	17,5%	10,7%
Bevillingsandel	75,1%	74,1%	74,2%
Overskudsgrad	0,0%	0,7%	-0,3%
Personaleoplysninger			
Antal årsværk	873	869	872
Årsværkspris	0,5	0,5	0,5

Anm.: Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal omfatter hovedkonto § 21.23.01.

Kilde: SKS og Grundbudget 2019

Udnyttelse af låneramme, bevillingsandel og overskudsgrad

Teatret havde i 2018 en udnyttelsesgrad af lånerammen på 83,1 pct. og en bevillingsandel på 74,1, som begge dele vurderes som tilfredsstillende og stabile over årene. Den negative udsvingsrate (overført overskud ift. den regulerede egenkapital i form af statsforskrivningen) udgjorde 17,5% i 2018.

Overskudsgraden ligger på 0,7 pct.

Udvikling i årsværk

I 2018 havde teatret 869 årsværk, hvilket er en nedgang på 4 årsværk i forhold til året før. Der er efter teatrets udlicitering af scenografiske opgaver samt kantine- og restaurantdrift i 2016 ikke sket væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen, der giver anledning til større udsving i antal årsværk.

2.2.2 Virksomhedens drift, anlæg og administrative ordninger Institutions driftskonti

Tabel 2. Virksomhedens hovedkonti

	(Mio. kr.)	Bevilling (FL+TB)	Regnskab 2018	Overført overskud ultimo
Drift	Udgifter	814,6	779,8	
	Indtægter	-292,3	-262,1	
	Netto	522,3	517,7	4,6

Kilde: Statens Koncernsystem (SKS rapportpakke)

2.2.3 Overført overskud

Med udgangspunkt i årets resultat på 4,6 mio. kr., udgjorde teatrets akkumulerede resultatet 5,2 mio. kr. ved udgangen af 2018.

Tabel 2a: Overskud, hovedkonto [21.23.01]

Mio. kr.løbende, priser		Reserveret bevilling	Overført overskud
Beholdning primo R-året		0,0	0,6
Årets øvrige bevægelser	2018	0,0	4,6
Beholdning ultimo R-året		0,0	5,2

Kilde: Statens Koncernsystem (SKS rapportpakke)

2.2.4 Årets faglige resultater

2018 var et godt år for Det Kongelige Teater med mange vellykkede kunstneriske produktioner. Mere end 500.000 tilskuere overværede teatrets egne produktioner på enten teatrets scener eller på turné i ind- og udland, hvilket er på samme niveau som sidste år. Hertil kommer tilskuere til gæstespil, arrangementer for eksterne partnere, øvrige aktiviteter og rundvisninger.

Samtidig er der skabt et godt økonomisk fundament med løbende tilpasning til de planlagte faldende offentlige bevillinger og fortsat fokus på nytænkning af teatrets salgsstrategier, interne arbejdsprocesser og strukturer.

Teatret opførte en lang række produktioner inden for de forskellige kunstarter og i mange størrelser. Nogle blev godt modtaget, nogle imødekom ikke helt publikums forventninger, og der blev i flere tilfælde skabt god debat. 2018 var et år, der bød på et fint mix af innovation og eksperimenter og på forestillinger med mere bred appel. Der var flere opsigtsvækkende helt nye værker eller dramatiseringer som *The Exterminating Angel*, *Carmen*, *Spar Dame*, *Kongens fald* og *Riget*, men også en lang række øvrige produktioner – i alt 106 forskellige titler, heraf 52 nyproduktioner, kunne teatret byde på i 2018.

Også uden for egne huse var teatret synlig i bestræbelserne på fortsat at være relevant for flere gennem en række nye tiltag. Mest markant var udendørsforestillingen i Dyrehaven, Røde Orm, der blev set af 74.855 begejstrede tilskuere, og tælles opførelsen på Moesgaard i 2017 med, har mere end 168.000 danskere set Røde Orm, hvilket er det største antal publikum på en enkelt titel på Det Kongelige Teater nogensinde. Teatret har nu indgået en aftale med Aarhus Kommune og Moesgaard Museum om

at opsætte en stor forestilling ved Moesgaard hvert andet år. Næste gang er allerede i 2019, hvor teatret sætter den stort anlagte Kong Arthur op.

Balletfestivalen, der afholdes hver 13. år, bragte balletten ud på gaden, ud til folk og ind i deres bevidsthed. Teatret vandt priser for kommunikationsindsatsen fra Balletfestivalen, hvor balletmester Nikolaj Hübbe lærte danskerne ballettrin. Videoerne blev set 3,7 mio. gange, og flere hundrede danseglatte borgere deltog i fællesballet på Kongens Nytorv den 2. juni.

Teatret vil gøre endnu mere for at være hele landets Kongelige Teater. Når alle aktiviteter uden for København tælles sammen – turnéforestillinger, friluftsforestillinger og workshops mv. – så er teatret ude i landet hver 4. dag året rundt.

KGL Bio blev genoptaget, så biograftransmissioner live fra teatret kunne ses i landets biografer af en produktion inden for hver kunststart. Transmissionerne opnåede god geografisk udbredelse, men desværre relativt skuffende publikumstal, og det bør overvejes om det er den rigtige måde at udbrede teatrets kunst på fremover, når forhold mellem omkostninger og publikum overvejes.

Også i teatrets egne huse blev der i 2018 planlagt en række arrangementer ud over teatrets almindelige repertoire. Her skal gallaen i Operaen i forbindelse med 100-års jubilæet for Islands suverænitæt nævnes, ligesom 3000 besøgende i februar var med til at fejre Skuespilhusets 10 års jubilæum med forestillingen Maskerade og et åbent hus arrangement for alle med kagemand og børneaktiviteter. Til Kulturnatten i oktober besøgte mere end 15.000 mennesker ét af teatrets tre huse.

Samtidig har teatret også haft fokus på at åbne husene op for andre arrangementer og aktører, dels som en indtægtskilde for teatret, dels for at åbne op for andre end teatrets trofaste gæster. Disse arrangementer rummer alt fra Fredericia Teaters musical *Seebach* på Gamle Scene til det franske statsbesøg i Skuespilhuset, men også en række rytmiske koncerter og konferencer.

Teatret arbejder i det hele taget vedholdende med at få flere børn og unge i teatret. I 2018 kom der i alt 87.073 børn og unge ind til teatrets aktiviteter, hvilket både byder på kunst på skoleskemaet og Ung i Operaen, som igen i år trak unge, nysgerrige ind til klassiske operaer som Barberen i Sevilla og Trubaduren.

Det Kongelige Teater lancerede i 2018 et nyt initiativ, KGL18, for at åbne teatrets oplevelser til endnu flere unge mennesker. Knap 10.000 unge tilmeldte sig og fik dermed mulighed for at få 500 kr. til indkøb af billetter på Det Kongelige Teater. Næsten 40 % valgte at bruge deres voucher inden årets udløb, og unge så alt fra de helt store titler til de helt små og mere eksperimenterende forestillinger. Det lover godt for ungdommens interesse for scenekunst, og teatret fik draget nogle nyttige erfaringer omkring, hvordan det yngre segment skal imødekommes.

Teatrets synlighed rækker ud over de opførte forestillinger og øvrige aktiviteter. Således er teatret en af de mest benyttede digitale oplevelsesdestinationer i Danmark, hvilket ses på antallet af besøg på hjemmesiden (3,4 millioner besøg), antal følgere på de sociale medier (106.000 følgere) samt de mere end 8 millioner videovisninger, teatret havde i 2018.

De nævnte initiativer har ført til en betydelig fremgang i opbakningen til Det Kongelige Teater hos borgere i hele Danmark, hvilket tydeligt fremgår af teatrets løbende brugerundersøgelser, hvor andelen af danskere, ”der mener, at det er vigtigt for Danmark, at der er en national scene, der kan sikre dansk kulturarv”, er forøget med 13% det seneste år og således nu er på 69%.

Operaen har i 2017 og 2018 gennemgået en større fondsfinansieret renovering med fokus på husets tekniske installationer og forbedringer samt energioptimering. Med denne generøse donation og afslutningen af renoveringen fremstår Operaen nu med moderne sceneteknisk udstyr og er igen til rådighed for aktiviteter også i sommerperioden.

2018 bød endvidere på et skifte på teaterchefposten. Året bød også på udvikling af en ny vækststrategi, som skal betyde mere aktivitet, bredere repertoire og flere publikummer både i København og ude i landet. Strategien skal være med til at sikre teatret en større egenindtjening i en tid med faldende offentlige bevillinger.

Bestyrelse og ledelse finder således, at der i høj grad er levet op til de opsatte mål om at bevæge sig i retning mod at være relevant for flere og sikre et kunstnerisk udbud af høj kvalitet for hele Danmark, ligesom der både med hensyn til økonomi, publikumstal og vedligeholdelsesstand er skabt et solidt fundament for den videre vækst og udvikling af Danmarks Nationalscene.

Tabel 2B: Målopfyldeelse 2018

Opfyldte resultatmål	12
Delvist opfyldte resultatmål	2
Ikke opfyldte resultatmål	0
Resultatmål i alt	14

Kommenteret målopfyldeelse

Teatret vurderer overordnet målopfyldeelsen for 2018 som flot. Teatret opsatte i rammeaftalen en række resultatmål, der vurderedes ambitiøse sammenholdt med aktiviteten i den forgående aftaleperiode. Teatret har i 2018 formået at indfri 12 af disse 14 mål, mens manglende opnåelse af to operationelle mål bevirker, at de to resterende resultatmål er delvist opfyldte.

Resultatmålene er et udtryk for de politiske ambitioner om, at Det Kongelige Teater leverer kunst på et højt niveau og med en stor variation mellem klassisk og nyt repertoire til glæde og gavn for hele Danmarks befolkning. Antallet og omfanget af såvel resultatmål som underliggende operationelle mål og nøgletal vurderes i høj grad at favne teatrets samlede virksomhed og dermed opfyldelsen af teatrets mission, vision og hovedopgaver. Teatrets mange besøgende i 2018 vidner om, at opfyldelsen af resultatmålene også er understøttende for aktiviteter og publikum, ligesom publikum og anmelderes vurdering af teatrets forestillinger giver en indikation af opfyldelsen af teatrets mission om at skabe excellente scenekunstoplevelser. For enkelte af målene er der tale om, at teatret ligger et stykke over de opstillede mål, som derfor kan anskues som knapt så ambitiøse. For disse mål er der tale om en markant øgning i teatrets aktiviteter siden formuleringen af målene. Teatret finder dog ikke anledning til justering af disse med blot ét år tilbage af rammeaftalen bortset fra forhold, der påvirkes af den merbevilling på 7,0 mio. kr., som teatret har fået i rammeaftaleperioden til teatrets arbejde med at komme ud til bredere publikumsgrupper i hele landet i 2019.

Der henvises til *afsnit 2.4. Målrapportering* for uddybende analyser af målopfyldeelsen for hvert enkelt mål.

2.3 Kerneopgaver

2.3.1 Opgaver og ressourcer: skematisk oversigt

Nedenstående tabel 3 viser sammenhængen mellem teatrets opgaver defineret på finansloven og dertilhørende ressourceforbrug.

Tabel 3: Sammenfatning af økonomi på virksomhedens opgaver

Mio. kr., løbende priser	Indtægtsført bevilling	Øvrige indtægter	Omkostninger	Andel af årets resultat
Generel ledelse og administration	-149,9	-2,9	152,8	0,0
-Generel ledelse	-12,0	0,0	12,0	0,0
-Bygninger og intern service	-90,8	-2,9	93,7	0,0
-IT	-18,1	0,0	18,1	0,0
-Økonomi, HR og strategi	-28,9	0,0	28,9	0,0
Hjælpefunktioner	-62,3	-7,6	69,9	0,0
Skuespil	-61,5	-66,7	128,6	0,4
Opera	-116,7	-77,1	194,2	0,4
Ballet	-90,0	-62,5	152,9	0,4
Koncerter	-14,8	-9,6	24,7	0,4
Turné	-10,0	-1,7	12,1	0,4
Udd. af balletdansere	-15,9	-2,5	18,8	0,4
Udd. af operasangere	-1,2	-1,6	3,2	0,4
Arrangementer og udlejningsvirksomhed	0,0	-29,9	22,6	-7,3
I alt	-522,3	-262,1	779,8	-4,6

Note: Årets resultat deles procentmæssigt ligeligt mellem hovedformålene, da det budgetterede overskud ikke kan henføres direkte til ét hovedformål.

Omkostningerne bliver fordelt på hovedformål i tre trin. 1. trin: De direkte omkostninger til et hovedformål, hvor omkostningerne fordeles ud fra registrering af, hvilke aktiviteter pengene er brugt til. 2. trin: Kapacitetsomkostninger til ensembler, sceneteknik m.v. fordeles ud fra timeregistrering på aktiviteter. 3. trin: Udgifterne til sociale omkostninger til arbejdsgivernes uddannelsesbidrag og fleksjob ordningen er fordelt efter antal årsværk tilknyttet teatrets opgaver.

Indtægterne bliver fordelt på hovedformål i to trin. 1. trin: De direkte indtægter til et hovedformål, hvor indtægterne fordeles ud fra registrering af, hvilke aktiviteter pengene er tjent på. 2. trin: Indtægterne til generel drift af teatret er fordelt forholdsvis ud på aktiviteterne i forhold til omkostningerne på hovedformål. Den indtægtsførte bevilling er fordelt efter, at hvert hovedformål bærer en lige andel af overskuddet. Opgaven arrangementer og udlejningsvirksomhed giver overskud.

Andel af årets resultat beregnes pr. opgave ved at omkostninger fratrækkes bevilling og øvrige indtægter. I teatrets økonomistyring betragtes bevillingen som en fælles ressource og fordeles ikke direkte på hovedformål. Det Kongelige Teater havde i 2018 således et mindreforbrug på 4,6 mio. kr. jf. tidligere. Resultat deles procentmæssigt ligeligt mellem hovedformålene, da det budgetterede mindreforbrug ikke kan henføres direkte til ét hovedformål.

2.4 Målrapporing

Rammerne for Det Kongelige Teaters mål er fastlagt i den politiske fireårssaftale om Det Kongelige Teater for perioden 2016-2019. Afrapporing i det følgende er struktureret efter rammeaftale 2016-2019 for Det Kongelige Teater.

2.4.1 Målrapporing del 1.: Oversigt over årets resultatopfyldelse

Tabel 4: Årets resultatopfyldelse

Tabel 4: Årets resultatopfyldelse 2018		
Kerneopgave	Resultatmål	Målopfyldelse i 2018
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.	Opfyldt
	Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum.	Opfyldt
	Et teater, som rækker ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger.	Opfyldt
	Et teater, som udgør en central partner i forhold til udviklingen af scenekunsten i hele Danmark og som led heri løbende arbejder med det scenekunstneriske udtryk.	Opfyldt
	Et teater, der indgår stærke og berigende samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet i hele Danmark, der også bidrager til videndeling og erfaringsudveksling på området.	Opfyldt
	Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet i Danmark.	Opfyldt
	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	Delvist opfyldt
Uddannelser: - Balletdansere - Operasangere	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	Opfyldt
Arrangementer, udlejningsvirksomhed	Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.	Delvist opfyldt
Mål af tværgående karakter	Fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelsesefterslæb på bygningsmassen	Opfyldt
	Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at opnå en mere hensigtsmæssig og fleksibel arbejdstilrettelæggelse	Opfyldt
	Analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhensigtsmæssigheder i de eksisterende aftaler for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret	Opfyldt
	Søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den giver	Opfyldt
	Analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring	Opfyldt

2.4.2 Målrapportering del 2. Uddybende analyser og vurderinger

I de følgende afsnit bliver årets resultater uddybet og begrundet med udgangspunkt i aftalte operationelle mål, nøgletal og indikatorer. Teatret finder fortsat disse relevante med undtagelse af de steder, hvor det eksplicit er skrevet i nedenstående afsnit.

2.4.2.1. Opsætte og opføre: Skuespil, opera, ballet og koncert

Der er adskillige operationelle mål, nøgletal og indikatorer tilknyttet hovedformålet at opsætte og opføre skuespil, opera, ballet og koncerter, derfor følger en række beskrivelser og analyser, inddelt i flere afsnit svarende til resultatmålene i den skematiske oversigt.

2.4.2.1.1. Resultatmål: Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015

Det Kongelige Teaters strategi bygger på at levere det excellente. Dette understøtter målet om, at teatret leverer høj kvalitet og tilbyder det bedste inden for scenekunst.

I tabel 4.1 fremgår de operationelle mål, som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.1: Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Andel kunder i stikprøvemålinger der mindst er tilfredse med opsætningernes kvalitet (min.)	88 procent	87 procent	75% / fasthold niveauet fra 2016	√ (90 pct)	75% / fasthold niveauet fra 2016
-Anmelderindeks (min.) PR-Score	(+39)	(+38)	(+38)	√ (+39)	(+40)
-Antal titler	107	113	100 gns pr. år	√ (106)	100 gns pr. år
-Antal forfattere (Skuespil)	26	22	23 gns pr. år	√	23 gns pr. år
-Antal komponister (Opera)	12	11	12 gns pr. år	- (11)	12 gns pr. år
-Antal koreografer (Ballet)	18	19	16 gns pr. år	√ (30)	16 gns pr. år
-Antal komponister (Koncerter)	29	18	12 gns pr. år	√ (13)	12 gns pr. år
-Antal forskellige forestillingskategorier**, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	√	5
-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunstart opfører titler fra (min)**					
-Ballet	4	4	3	√ (4)	3
-Opera	4	5	3	√ (4)	3
-Skuespil	4	4	3	√ (5)	3
-Antal nyproduktioner	50	54	45 gns pr. år	√ (52)	45 gns pr. år
-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	3	4-6 over perioden 2016-2019	2	4-6 over perioden 2016-2019
-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	1	2 over perioden 2016-2019	1	2 over perioden 2016-2019
-Antal forestillinger inkl. turnéforestillinger	905	919	850	√ (875)	850
-Ballet	160	167	155	√ (177)	155
-Opera	120	129	120	√ (127)	120
-Skuespil	464	487	445	√ (460)	445
-Koncerter	49	47	40	- (21)	40
-Turnéforestillinger indenlands	101	88	75	√ (76)	75
-Turnéforestillinger udenlands	11	1	5	√ (14)	5
-Antal publikum	775.722	806.465	650.000 gns pr. år	√ (745.762)	650.000 gns pr. år

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

** Forestillinger kategoriseres som:
A: Ny skrevet opera, musikteater, ballet eller dramatik. Eksperimentelt og udfordrende produktion. Ofte ukendt titel.
B: Seriest drama, mindre kendt titel eventuelt skrevet af kendte forfattere som Ibsen, Tjehkov eller Shakespeare.
C: Velkendt produktion, mainstream. Kendt titel, traditionel.
D: Lettilgængelig. Kendte ingredienser enten i historien, musikken eller komponisten.
E: Kendt titel. Familieforestilling. Lettilgængelig handling.

At hele 90 % af respondenterne i teatrets kundetilfredshedsmålinger som minimum var tilfredse (heraf 63 % meget tilfredse og 27 % tilfredse) vurderer teatret som yderst tilfredsstillende. Resultatet viser, at langt hovedparten af teatrets kunder går fra teatret med en god oplevelse. Tallet er en marginal stigning fra 2017, hvor 87 % var som minimum tilfredse.

Teatret har fået udarbejdet en medieanalyse, som giver en indikation af omtalen af de enkelte kunstarter i pressen. Opgørelsen sker pr. sæson og er derfor et halvt år forsinket i forhold til årsrapporten. I sæsonen 2017-2018 var der en PR-score på +39 for den kunstneriske virksomhed, hvilket er på niveau med de to foregående sæsoner. PR-scoren er en numerisk kvalitets måleværdi for medieomtalen. PR-scoren bygger på fem faktorer, der er afgørende for omtalens kvalitet: læsertal, eksponering i overskrift, eksponering i artikel, størrelse på artiklen samt om artiklen er positiv, neutral eller negativ. Den samlede PR-score beregnes som et gennemsnit af alle artiklers PR-score. Skalaen går fra -100 til +100. Medieanalysens vurderinger dækker bredere end blot kvaliteten af teatrets forestillinger repræsenteret ved mere eller mindre positiv omtale. Alt over +20 vurderes af mediebyureauet, som værende meget tilfredsstillende, og teatret vurderes derfor at ligge højt og godt i disse målinger, og understøtter dermed teatrets egen opfattelse af det høje niveau.

Udbuddet af forestillinger og variationen heri var stort i 2018. Det er særligt de mindre og eksperimentelle forestillinger i balletten og skuespillet, der de seneste år har øget antallet af forestillinger i forhold til tidligere år. Det skal bemærkes, at teatret under 'koncerter' i 'antal forestillinger' i år udelukkende har medtaget egne produktioner og gæstespil, og således i modsætning til tidligere år ikke medtalt eksternt producerede rytmiske koncerter. Dette giver en nedgang i antallet i forhold til tidligere år og et niveau lavere end måltallet.

Operaen indledte 2018 med premieren på en egenproduktion af syngespillet *Lulu*, af komponisten bag Danmarks nationalskuespil *Elverhøj*, Kuhlau. Nyfortolkningen af den dansksprogede *Lulu* var lagt i hænderne på et internationalt kunstnerisk hold, der skabte en forestilling af høj kvalitet, der vakte interesse, beundring og forundring. Den danske premiere på Adés' *The Exterminating Angel* bragte en højt estimeret operaproduktion til det danske publikum. Produktionen var af højeste internationale kunstneriske kvalitet i en samproduktion med Salzburger Festspiele, Royal Opera House Covent Garden og Metropolitan Opera.

Balletten har i 2018 arbejdet med koreograf-kometen Liam Scarlett på den anmelderroste og Reumert-vindende ballet *Spar Dame*. En forestilling som også blev rigtig godt modtaget af publikum med udsolgte huse til følge. Balletten arbejdede med den unge spanske koreograf og filminstruktør – én af den europæiske balletscenes største koreografiske talenter – på forestillingen *Carmen*. Målsætningen var at lade moderne dansetrin møde den klassiske ballet i et scenisk eksperiment, hvor filmformatet også blev anvendt. Om end forestillingen delte vandende både hos anmeldere og publikum, blev forestillingen opført for fulde huse. I forbindelse med *Balletfestivalen* i juni måned, satte Balletten sig for at præsentere det bedste af det bedste, for publikum, men også for at hæve egen barre og lade sig inspirere. Ballettens kompagni-i-kompagniet Corpus fortsatte sin kunstneriske undersøgelse af hvad dans og ballet kan.

Skuespillet har fastholdt det høje kunstneriske niveau ved stadig at turde vove. Ved stadig at stole på, at det, skuespillet leverer, har en relevans for publikum og alligevel ikke kan ses andre steder i byen. Skuespillet bevæger sig på et højt niveau, hvad end det er klassiske, helt moderne, traditionelle eller utraditionelle genrer, skuespillet giver os i kast med, og skal kunne det hele. Skuespillet bestræber sig på, at alle dele af en teaterforestilling, også det, der ligger ud over skuespillet, er på højeste kunstneriske plan: lyd, lys, scenografi, kostumer osv.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.2. Resultatmål: Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum

Dette er et væsentligt punkt i Det Kongelige Teater strategi. Teatret vil også de kommende år arbejde aktivt for at tiltrække publikum og være en åben og vedkommende kulturinstitution for alle i hele Danmark.

I tabel 4.2 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af, om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.2: Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Tiltag, der har været gennemført og hvilke publikumsgrupper de retter sig mod	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
-Antal publikum/deltagere til arrangementer, der rækker ud mod et nyt publikum (min.)	118.501	148.698	130.000	√ (148.147)	130.000
-Antal nye kunder	61.198	70.176	50.000 stigende til 60.000	√ (61.392)	50.000 stigende til 60.000
-Arbejde for at tiltrække børn og unge bl.a. gennem markedsføring og repertoire	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
-Antal titler af børne-/familieopsætninger	4	7	3 gns pr. år	√ (4)	3 gns pr. år
-Antal solgte billetter til børn og unge	89.964	87.241	80.000	√ (87.073)	80.000
-Antal deltagere til arr. primært med gratis adgang	34.766	26.232	25.000	√ (42.117)	25.000

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Som i de seneste tre år har teatret oplevet stor stigninger i søgning via digitale kanaler, hvilket stemmer fint overens med de mange besøgende til teatrets aktiviteter. Her skal følgende fremhæves:

- Mobiltelefoner er nu officielt blevet den mest brugte enhed til at besøge teatrets hjemmeside. Det viser med tydelighed, at teatret har forstået at designe sine kanaler, så de kan tilgås af de enheder som flest danskere er fortrolige med – specielt de unge.
- Video: Teatrets kommunikation i dag til specielt yngre målgrupper er fokuseret på video-indhold. Teatret live-streamer en prøve mens kunstnerne øver sig inden den store premiere. Teatret viser, hvordan man spiller på en fagot og dokumenterer små pop-up-indslag, så flere kan få glæde af dem. Video er det absolut mest populære og resultatstærke formidlingsværktøj teatret har. Det går på tværs af kanaler og det skaber den effekt, teatret ønsker: Danskerne kommer tættere på Det Kongelige Teater. Også de yngre målgrupper. Tallene taler sit tydelige sprog, hvor teatret i 2018 opnåede mere end 8. mio. videovisninger. Det er rekord for teatret.
- Digital formidling er blevet en naturlig del af teatrets kommunikation. Det digitale fokus i kommunikationsafdelingen er ikke længere et add-on eller et 'nice-to-have'-element. Det er en naturlig del af teatrets mindset. Efterhånden er teatret 'modent' til at lave nye, innovative (digitale) formater, som i fremtiden gør teatret til first movere inden for nye digitale formidlingsformer og dermed måder at være i kontakt med danskere i alle aldre på.

I 2018 har teatret kørt et nyt initiativ, KGL18, hvor unge, der var 18 år i 2018 eller fyldte 18 i 2018, kunne få en voucher på 500 kr. til valgfrie forestillinger. Det har været en stor succes med lidt over 9.000 tilmeldte (næsten 10 % af målgruppen). Af disse blev 40 % anvendt til besøg i teatret. Derudover, så har teatrets Snapchat og Instagram profiler oplevet stor vækst både i interaktion og følgere.

Operaen har fortsat sit tiltag med "Ung i operaen", der med rabatter til særlige forestillinger giver unge mulighed for at opleve populære operaer med en gratis introduktion før forestillingen. Lørdagsarrangementet 'Lunch og opera' gav publikum mulighed for at få et indblik i operaens maskinrum til en sceneprove.

Kapelkoncerterne med Leonard Bernsteins musical *In a Wonderful Town* i en koncertant opførelse med solistensemble-sangere, operakoret samt Kapellet er et bredt favnende, populært program, der rækker ud til et nyt publikum.

Operaen rykkede ud i København for at møde det publikum, der ikke fandt vej til Operahuset på Holmen. *Copenhagen Opera Festival* og *Opera i det fri* er tiltag, der møder publikum uden for murene. Det Kongelige Kapel spillede på *Musikfestivalen HAVEN*, og sprængte også her de gængse rammer for at møde et nyt publikum. Kapellet spillede musik af Bruce Dessner fra the National og byggede dermed bro mellem flere genrer og publikumsgrupper.

Populære klassikere som *La bohème* i en smuk og traditionel opsætning, operetten *Flagermusen* i Peter Langdals morsomme og stort anlagte iscenesættelse med strejf af Commedia dell'arte er bredt favnende forestillinger, der griber et publikum på tværs af generationer. Martin Lyngbos stumfilmsinspirerede opsætning af *Barberen i Sevilla* udfordrer fordommene om operaen som genre og Mozarts evigpopulære *Figaros Bryllup*, i repremiere på danske Elisa Kragerups skarptskårne sceniske modernisering, henvender sig til og tiltrækker såvel helt unge som et bredt publikum på tværs af flere generationer.

Balletten arrangerede og afviklede i juni 2018 *Balletfestivalen*. Festivalen præsenterede en bred vifte af balletforestillinger fra det klassiske repertoire til det moderne. I forbindelse med festivalen under overskriften 'Danmark danser' afholdt Balletten en SoMe-balletkonkurrence for alle danskere. Balletten besøgte Lolland, Fyn, Sønderjylland, Sydjylland/Midtjylland og Aarhus. Her arrangerede balletten danse-workshops for borgerne – alt fra bryggeriarbejdere til børn på et asylcenter deltog. I kølvandet på Balletfestivalen og 'Danmark Danser' blev Det Kongelige Teaters omdømme målt i en YouGov-undersøgelse. Den viste, at a) Teatrets omdømme var steget markant i de fem geografiske områder som Den kongelige Ballet besøgte, b) Der blev ligeledes konstateret en generel stigning i teatrets omdømme på landsplan, og c) På trods af at den enkelte deltager i undersøgelsen ikke nødvendigvis havde deltaget i en konkret aktivitet under festivalen, så var der en tendens til at deltagerne følte en større kontakt til balletten og Det Kongelige Teater.

Balletten har i 2018 indgået to samarbejder med eksterne partnere med henblik på at brede kendskabet til ballet ud. Det ene samarbejde er med Absalon, kulturforsamlingshuset på Vesterbro, hvor balletten har præsenteret små uddrag fra kommende forestillingen garneret med populære publikumsinddragende tiltag i form af oplæg og dialog om kunstarten med koreografer og balletchefen.

Skuespillet har fortsat og udviklet sit samarbejde med Aarhus Kommune og Moesgaard Museum omkring udendørsforestillinger gældende til 2023 for både at nå bredere ud generelt og især for at nå familier med mindre børn. Der er iværksat og planlagt en tilbagevendende plan om også at spille for denne målgruppe på vores egne scener og testet det af i første omgang med et besøg af Sigurd Barrett. Endvidere har skuespillet med held forsøgt at nå unge på baggrund af titler/indhold, de kender til fra deres undervisning.

På tværs af kunstarterne har teatret afviklet en række arrangementer, der rækker ud mod nyt publikum under betegnelsen "åbne huse", der består af et bredt program af gratis foyeraktiviteter, små forestillinger, åbne sceneprovér mv., der alle introducerer Det Kongelige Teaters kunstarter på en ny og lettilgængelig måde, og/eller er med til at åbne teatrets huse for nye brugere via inddragelse af alternative genrer, fx debatter, popkoncerter mv. Disse iværksættes for at øge omdømmet og bevidstheden om Det Kongelige Teater som et levende og åbent kulturhus. Udvalgte eksempler på de ca. 60 forskellige aktiviteter i 2018 er:

- *Brunch og Ballet*: folk inviteres uformelt i salen på Gl. Scene for at overvære ballettens morgenprøve med en kop kaffe og en croissant i hånden. For mange et første og let tilgængeligt møde med balletten.
- Pixie-operaer i Operaens foyer: *Klods Hans, Papageno & Papagena* eller *Nattergalen* som familieopera i et format, der i børnehøjde og på ca. en halv time giver mange et første møde med genren.
- Poetry-slam i Skuespilhuset: Danmarks førende poetry-slammere underholder i foyeren med temaer spundet over sæsonens forestillinger i Skuespilhuset og med inddragelse af ensembles skuespillere.
- *Kulturnatten*: Alle tre huse var åbne og i fuld sving på kulturnatten, hvor ca. 16.000 mennesker i år fik et indblik i teatrets magi på og bag scenen med bl.a. flere korte koncerter i Operaen, improvisationsteater og fællessang i Skuespilhuset samt balletundervisning og udklædning for børn på Gl. Scene. En intern undersøgelse baseret på 3500 publikummer viste, at ca. 65% af gæsterne på aftenen var helt nye publikummer.

Teatret vurderer, at indsatsen for at få såvel børnefamilier og skoleklasser i teatret har været omfattende i 2018, bl.a. i form af de mange skolepartnerskaber i Københavns Kommune med fokus på at sikre, at alle etniciteter og sociale grupper får mulighed for at opleve teatret.

Der er i 2018 solgt 87.073 billetter til børn og unge til teatrets forestillinger, og 41.117 deltog i arrangementer primært med gratis adgang.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.3. Resultatmål: Et teater, som rækker ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger

Det Kongelige Teater er hele Danmarks teater, hvorfor dette mål er et vigtigt element i strategien. Derfor fokuseres der på, at Det Kongelige Teater turnerer til landsdelsscenerne i de større byer og til teaterforeningerne rundt omkring i hele landet. Der arbejdes på transmissioner af udvalgte forestillinger i biografteater rundt i landet og på DR's kanaler. Endvidere forestår opførelse af forestillinger i sommerperioden fra medio maj til medio september, i Ulvedalene i Dyrehaven og på Moesgård museum. Teatret har aktiviteter i forbindelse med CPH Stage, og der er kunstneriske aktiviteter på Kvæsthustmolen i regi af Foreningen Ofelia Beach.

I tabel 4.3 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.3: Et teater, som rækker ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Antal turnéforestillinger i alt	101	89	80	√ (90)	80
-Antal arrangementer ifm. turné	32	40	30	- (23)	30
-Antal TV transmissioner	5	6	3	√	3
-Antal biograf transmissioner	5	0	2	√ (3)	2
-Antal sommeraktiviteter i alt	132	161	120	√ (208)	120
-Friluftsforestillinger Dyrehaven/Moesgaard	29	31	30	- (28)	30
-Friluftsforestillinger Kvæsthustpladsen	7	61	5	√ (52)	5
-Øvrige friluftsforestillinger	4	1	5	- (0)	5
-Forestillinger i Gamle Scene	12	2	10	√ (22)	10
-Forestillinger i Operaen	21	17	20	- (19)	20
-Forestillinger i Skuespilhuset	59	49	50	√ (87)	50
-Antal publikum til turnéforestillinger i alt	56.672	39.334	60.000	√ (62.415)	60.000
-Antal deltagere til arrangementer ifm. turné	1.427	4.200	500	√ (1.024)	500
-Antal seere til TV transmissioner	39.000	194.000	30.000	√ (60.000)	30.000
-Antal seere biograftransmissioner	7.745	-	3.000	- (1.900)	3.000
-Antal publikum til sommeraktiviteter i alt	150.436	143.274	120.000	√ (158.144)	100.000
-Friluftsforestillinger Dyrehaven/Moesgaard	93.385	93.330	80.000	- (74.855)	60.000
-Friluftsforestillinger Kvæsthustpladsen	4.945	14.060	4.000	√ (24.618)	4.000
-Øvrige friluftsforestillinger	950	65	1.000	- (0)	1.000
-Forestillinger i Gamle Scene	6.191	2.573	5.000	√ (14.934)	5.000
-Forestillinger i Operaen	25.591	18.108	15.000	√ (21.560)	15.000
-Forestillinger i Skuespilhuset	19.374	15.138	15.000	√ (22.177)	15.000

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Det Kongelige Teater besøgte 37 byer i hele landet i 2018. Antallet af tilskuere til turnéforestillingerne var 62.415. Det er væsentligt for teatret at tiltrække et bredt publikum i hele landet og samtidig præsentere uddrag af, hvad der kommer til at foregå på scenerne i den kommende sæson. Sidstnævnte

særligt opnået gennem *Kongelig Sommerballet* og *Opera i det fri*. Antallet af turnéforestillinger har nået sit mål, ikke mindst gennem de publikumsmæssigt mindre men antalsmæssigt store forestillinger som skuespillene *Præsidentinderne*, *Transfervindue* og *Jeg løber*. Teatret har fortsat ambition om gennem sin turnévirkosomhed at nå et stort publikum i hele Danmark.

Når teatret er på turné i Danmark suppleres forestillingerne rundt om i landet med publikumsudvidende aktiviteter i nærliggende kulturhuse, skoler m.m. I 2018 kunne borgerne i de besøgte byer bl.a. gratis opleve Pixie-operaer, poetry slam, workshops, 'teaterspillet', åbne prøver m.m. Desuden har teatret været til stede ved relevante kulturbegivenheder som Ungdommens Folkemøde, hvor Operaen lavede morgensang, mens Nikolaj Hübbe lærte Twerk Quenn Louise ballet på hovedscenen.

Teatret producerede i slutningen af året 3 forestillinger til biograftransmissioner i form ét skuespil, én opera og én ballet, der blev vist i hver ca. 30 biografier over hele landet. Disse blev besøgt af i alt 1.900 tilskuere, hvilket er under målet på 3.000. Teatret finder tilskuertallet relativt skuffende sammenlignet med omkostninger hertil og mener, at det bør overvejes, om det er den rigtige måde at udbrede teatrets kunst på fremover. I forbindelse med *Balletfestivalen* viste DR K i juni måned tre tidligere optagede balletter med tilsammen 60.000 seere. Teatret vurderer, at kontaktpriisen for biograftransmissionerne er relativt høj og ser TV-transmissioner som et godt alternativ, der med sin lette tilgang måske i endnu højere grad opfylder resultatmålet om at nå ud til hele Danmark.

En del af teatrets sommeraktiviteter opføres på Ofelia Plads, hvor teatret bl.a. har lavet koncertrækken *Klassisk på Kyssetrappen* sammen med bådudlejningsfirmaet GoBoat. Her spiller klassiske ensembler – enten eksterne eller fra Det Kgl. Kapel – på en pram i vandet mens publikum ser på fra Kyssetrappen. Desuden har teatret et stort indsatsområde med dagsfestivalen Ofelia Midsommer, der gratis viser et bredt udvalg af teatrets aktiviteter kombineret med koncerter, loppemarkeder, sankthansbål m.m. Festivalen blev afholdt første gang i 2018 og havde 7.000 besøgende. På Ofelia Plads har teatret også et samarbejde med andre kulturinstitutioner og -begivenheder i København, og teatret har i 2018 budt på begivenheder sammen med Copenhagen Jazzfestival (21st century Jazz), Dansk Danseteater (Copenhagen Summerdance), Metropolis (9000 steps), Frost Festival (The Wave), Dansehallerne (Origami) og Golden Days (åbningsevent, talks m.m.). Omfanget af sommeraktiviteterne på Ofelia Plads fortsatte i 2018 det høje niveau fra året før og med hjælp fra det flotte sommervejr med meget flotte besøgstal. I sommerperioden, fra medio maj til medio september, har der også været forestillinger i alle teatrets tre huse på eller over måltallet. Teatrets egne aktiviteter i sommermånederne på Gl. Scene har været suppleret med udlejning til Fredericia Teater med godt 65.000 tilskuere til musicalen *Seebach*. Teatret vurderer, at sommeraktiviteterne bidrager til, at flere har mulighed for at besøge teateret og dermed bidrage til at opnå målopfyldelsen. Dette både i form af teatrets egne forestillinger og gæsteopsætninger.

Der blev budt på mere end 100 gratis aktiviteter i 2018, som var direkte rettet mod nye publikummer. Teatret arbejder stadig på nye metoder for at undersøge, hvor mange af de fremmødte til arrangementerne, der er helt nye gæster, og hvor mange, der tidligere har besøgt Det Kongelige Teater. Baseret på tallene fra *Kulturnatten* samt tilbagemeldingerne fra de personer, der afviklede de respektive arrangementer vurderes det, at målet i overvejende grad opfyldes, men til stadighed kan forbedres.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal række ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.4. Resultatmål: Et teater, som udgør en central partner i forhold til udviklingen af scenekunsten i hele Danmark og som led heri løbende arbejder med det scenekunstneriske udtryk

Det Kongelige Teater udspringer af de klassiske traditioner, hvilket teatret som kulturinstitution ønsker at bevare og udvikle. Teater skal derfor fortsat opsætte ballet og opera efter de klassiske traditioner. Eksempler på traditionelle værker, der er med til at sikre, at teatret viderefører de

klassiske traditioner, er fx balletter af August Bournonville og operaer af Verdi, Mozart, Wagner mf. Produktionerne kan være moderne i deres udtryk.

Det Kongelige Teater skal være en central partner i samarbejdet med scenekunstmiljøet i hele Danmark, hvilket der redegøres for yderligere i næste afsnit 2.4.2.1.5.

I tabel 4.4 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.4: Et teater, som udgør en central partner i forhold til udviklingen af scenekunsten i hele Danmark og som led heri løbende arbejder med det scenekunstneriske udtryk

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Videreføre de klassiske traditioner	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Operaen samarbejder med nye, fremadstormende og idérige danske teaterinstruktører, der kommer med nye vinkler i fortolkningen af klassikerne. Eksempelvis kan nævnes Martin Lyngbos fortolkning af *Barberen i Sevilla*, der med sit stum-filmiske "Buster Keaton"-agtige udtryk gav et helt nyt bud på en klassisk, komisk opera, og udfordrer fordommene om genren. Operaen sammensætter repertoiret, så nykomponerede operaer står side om side med de klassiske. Repertoiret i 2018 bød bl.a. på Adés' *Exterminating Angel* komponeret i 2016, en nyfortolkning af Verdis *Trubaduren* i Francisco Negrins moderne og rå opsætning og Puccinis *La bohème*, der er eksponent for en mere bredt appellerende og traditionel opsætning.

Balletten har videreført de klassiske traditioner ved at opføre Bournonville-balletten *Napoli* og den russiske klassiker *Svanesøen* i samarbejde med dokumentaristen Liv Thomsen. Med sidstnævnte har balletten også produceret en dokumentarfilm om Bournonville 'Ballettens digter'. De klassiske traditioner er ligeledes videreført med opførelsen af klassikeren *Alice i Eventyrland* og Harald Landers *Etudes* – et af det 20. århundredes største danske hovedværker.

Skuespillets produktioner baserer sig altid på de klassiske traditioner og har også i 2018 videreført skuespillets klassikertænkning, som også involverer nytænkning af klassikerne, så et moderne og yngre publikum tager klassikerne til sig. Både når det gælder de helt gamle tekster på versemål, og når det gælder mere moderne klassikere som f.eks. romaner fra forrige århundrede.

Teatret vurderer, at det med sit arbejde med udvikling af klassikere og nyproduktioner både inden for ballet, opera og skuespil har bidraget til at udvikle og højne det generelle niveau i dansk scenekunst. Dette formidles bl.a. gennem de omfattende samarbejder, der redegøres yderligere for i det efterfølgende resultatmål, samt et fokus om både at skabe nytænkning af det klassiske og samtidig bevare traditionen.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater udgør en central partner i forhold til udviklingen af scenekunsten i hele Danmark og som led heri løbende arbejder med det scenekunstneriske udtryk, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.5. Resultatmål: Et teater, der indgår stærke og berigende samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet i hele Danmark, der også bidrager til videndeling og erfaringsudveksling på området

Det Kongelige Teater udvikler scenekunsten og bidrager til udviklingen af scenekunstmiljøet i Danmark, hvilket teatret vurderer som væsentligt i forhold til både inspiration og læring på tværs. Ved dette forstås, at teatret skal have samarbejdspartnere i flere dele af landet. Endvidere forventes, at teatret indgår i to større samarbejder om året i fireårsaftaleperioden. Samarbejde kan omhandle andet end produktion og visning af scenekunstforestillinger.

I tabel 4.5 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.5: Et teater, der indgår stærke og berigende samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet i hele Danmark, der også bidrager til videndeling og erfaringsudveksling på området

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Hvem der er arbejdet sammen med, hvad der er arbejdet sammen om samt hvad der er kommet ud af samarbejdet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
-Udviklingen skal vise et øget samarbejde over tid.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
-Redegørelse fra de kunstneriske chefer med deres vurdering af den kunstneriske kvalitet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
-Antal nationale gæstespil og samproduktioner (min.)	14	15	14 gns pr. år	- (12)	14 gns pr. år
-Gennemføre tilfredshedsundersøgelser blandt lederne for de øvrige teatre i Danmark, som kan være indikator for, hvordan samarbejdet med Det Kongelige Teater vurderes, og om det er forbedret i forhold til tidligere.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Nulpunktsmåling med udgangen af sæson 2017/2018	Se nedenfor	Måling igen efter sæson 2018/2019
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

I 2018 blev der samarbejdet med flere partnere i det danske scenekunstmiljø.

Både scenisk og musikalsk samarbejder Operaen med kunstneriske kræfter, der bringer videndeling, skaber grobund og vækst for den fortsatte udvikling og det høje kunstneriske niveau. Operaen samarbejder med Det Danske Drengekor og Det Danske Pigeekor, der medvirker i flere operaopsætninger samt ved Kapelkoncerter. Dette medvirker til, at en ny generation vokser op med erfaring om operatradition og skaber kvalitetsbevidsthed. Samarbejdet med unge, danske teaterinstruktører fortsættes og giver konstant anledning til at betragte operaen som nutidskunstform i en nyskabende og forundrende optik, både dramatisk og scenisk.

Balletkompagniet Corpus har samarbejdet med Dansehallerne og Frit felts festival (som begge primært præsenterer performance- og moderne danseforestillinger) om at præsentere forestillinger i A-salen.

Skuespillet har samarbejdet med teatret S/H om to produktioner; *68* og *Aladdin*. Det har været to meget frugtbare samarbejder, hvor teatret begge gange har hyret et kreativ team ind fra S/H til at udvikle indholdet og instruere forestillingerne. Tanken med *68* var at vise, hvad 50-året for 68-oprøret har bibragt vores nutid, både musikalsk og i vores måde at udtrykke os på, herunder kunstneriske/sceniske udtryksformer. Det blev meget vellykket, men blandet modtaget i forhold til, om det var unge eller ældre (68'ere), der var inde at se forestillingen *Aladdin* var også en vellykket samarbejdsproduktion, men sværere at forløse på grund af det omfattende materiale, der kunne tages udgangspunkt i, og hvordan det skulle relateres til den verden, vi lever i nu med fremmedhad og tabuer i den offentlige debat. Også her skilte vandene hos publikum, afhængig af om man forventede en klassisk *Aladdin*, eller om man kunne se den i en nutidig kontekst.

Kongens Fald er et stort og tæt samarbejde mellem Det Kongelige Teater og Aarhus Teater, som først afsluttes i 2019. Begge teatre har længe ønsket at være de første teatre i verden, som lavede en sceneversion af Johannes V. Jensens berømte roman og i øvrigt teste et samarbejde af med hinanden for på sigt at indgå tilsvarende samarbejder på tværs af landet. Vores erfaringer er endnu beskedne, men én ting har vi erfaret; når vi i en sådan sammenhæng måtte vælge at hyre et udenlandsk team ind til opgaven, så skal vi med tre involverede parter i endnu højere grad forventningsafstemme arbejdsmetoder og muligheder.

Ved at skabe forestillinger, der har fokus på forskellige kunstneriske udtryk eller områder, målrettes indsatsen, så kvaliteten inden for dette område højnes. Bl.a. i forbindelse med forestillingen "Vores stemmer" med premiere i februar 2019, sættes der fokus på og skabes interesse for Mezzo-sopranens

kvaliteter, kunstneriske udfordringer og muligheder i operaens verden herhjemme og internationalt. Også den forestilling iscenesættes af en ung dansk teaterinstruktør, Kamilla Wargo Brekling, og der er en klar udvikling i at bruge instruktører på tværs af genrerne, både fra en kunstnerisk og publikumsmæssigt vinkel. Desuden er der i 2019 yderligere fokus på stærke internationale koproduktioner for at sikre et højt internationalt niveau

Balletten har i 2018 påbegyndt et samarbejde med Dansk Danseteater, der munder ud i en koproduktion på Skuespilhusets Store scene i foråret 2020. Corpus vil fortsætte det gode arbejde med at interagere på tværs af danse miljøet i København og resten af landet.

Skuespillet har allerede aftalt med Aarhus Teater om at samarbejdet udvikles yderligere med henblik på, at teatrene i henholdsvis efteråret 2019 og foråret 2020 laver endnu en samarbejdsproduktion. Denne gang omkring forestillingen *Lazarus* af David Bowie. Begge teatre har også her længe ønsket at komme til at lave en musikforestilling med Bowies musik som udgangspunkt, og da vi fik denne mulighed, slog vi til og har indgået endnu en aftale.

Skuespillet har også indgået samarbejde med Husets Teater. Det har længe været svært at få en meget vellykket forestilling, produceret på et mindre teater, til at få et længere liv end de 3-4 uger, de normalt spiller på den størrelse scener, og vi har derfor et stykke tid kigget på, hvad der kunne være af muligheder for at løse det ”problem”, og i samme åndedrag forøge vores samarbejde med andre teatre til fælles gensidig inspiration. Muligheden opstod i forbindelse med Husets Teaters opførelse af *Richard III*, og vi er lige nu ved at indgå den konkrete aftale, der knytter sig til en repræsentation her på teatret i foråret 2020.

Variationen med både dansk- og originalsprogede opsætninger med kunstneriske hold bestående af dels nye danske navne og stærke internationale kræfter skaber et godt miks af stærk energi og højt international kvalitet. Operachefen vurderer den kunstneriske kvalitet til generelt at være af høj international kaliber.

Qua de 75 flot dansende kunstnere, som balletkompagniet mønstrer finder balletchefen, at det meget varierede repertoire, der spænder fra det traditionelt-klassiske til det ultra- moderne, præsenteres på et niveau af meget høj kvalitet. Den Kongelige Ballet vurderes som en agil og dedikeret enhed.

Der er blevet satset stort, og måske rigeligt, i skuespillet 2018, men det bør man forvente af en nationalscene. Det Kongelige Teater skal ikke være museum. Det er teatrets opgave at udvikle, både via fornyelse og bevarelse. I 2018 er der blevet fornyet mere end bevaret. Sådan behøver det ikke at være hvert år.

Det ovenstående omfang af samarbejde med det øvrige scenekunstmiljø i Danmark er udtryk for en intensivering. Teatret vurderer på den baggrund, at der over tid er sket et øget samarbejde med det øvrige scenekunstmiljø i Danmark.

Teatret havde i 2018 besøg af 8 nationale gæstespil og medvirkede i 4 samproduktioner.

Teatret gennemførte i 2018 en undersøgelse med deltagelse af 10 teaterledere, hvoraf de ni har svaret, under overskriften ”Det Kongelige Teater som samarbejdspartner, vidensdeler og talentudvikler”. De 10 er udvalgt ud fra et ønske om både at kunne komme i dybden med de personlige samtaler og alligevel nå omkring nok deltagere til at få flere perspektiver med. Teatrene er udvalgt ud fra et ønske om at få både større og mindre teatre repræsenteret. Disse institutioners virkelighed er meget forskellig og teatret ville gerne vide, hvordan det mindre teater oplever og relaterer sig til Det Kongelige Teater i sammenligning med de teatre, der størrelsesmæssigt ligger tættere på Det Kongelige Teater. Derudover ønskede teatret også en geografisk fordeling, således at der kom tilbagemeldinger fra såvel ’naboer’ som fra dem, der oftest møder Det Kongelige Teater i forbindelse med turné. Idet undersøgelsen er foretaget for første gang i 2018 kan en udvikling over tid ikke direkte udledes af undersøgelsen. Men det er teatrets opfattelse, at samarbejdet på tværs af det danske scenekunstmiljø har været godt i 2018,

selvom der også i undersøgelsen peges på områder, hvor samarbejdet kan forbedres. Undersøgelsen har givet følgende overordnede tilbagemeldinger inden for de fire temaer i undersøgelsen:

- **Understøttelse af branchen:** Alle adspurgte mener, det er vigtigt at have en nationalscene, og de synes, Det Kongelige Teater leverer scenekunst af høj kvalitet. De beskriver, at teatret har initiativer, der understøtter branchen, men at de ærgrer sig over, at Det Kongelige Teater afvikler dem selv i stedet for at invitere branchen ind i skabelsesprocessen.
- **Talentudvikling:** Balletskolen fremhæves som et godt eksempel på talentudvikling, og herudover nævnes positivt Det Kongelige Teaters evne til at tage unge nyuddannede skuespillere ind. Der er desuden et ønske om, at Det Kongelige Teater tager flere elever ind på scenetjeneste. Der er meget lidt kendskab til Opera Akademiet og KGL Dansk, men flere nævner initiativer som Det Røde Rum og Eventministeriet som gode eksempler på, hvordan mindre grupper i teatret får lov til at eksperimentere og udvikle både kunstnerisk talent og udvide formen, Det Kongelige Teater arbejder i og med.
- **Samarbejde:** Langt de fleste, der har haft konkrete samarbejder med Det Kongelige Teater, har haft en god oplevelse. Det lader dog til, at der er en sammenhæng mellem størrelsen på det givne teater og oplevelsens karakter: Jo større en organisation, der samarbejder med Det Kongelige Teater, desto større forståelse for arbejdsgangene synes der at være. Nogle mindre aktører har oplevet arbejdsgangene og reglerne på Det Kongelige Teater som udfordrende for den frie, kreative proces. Der efterspørges dog grundlæggende mere samarbejde med Det Kongelige Teater både i forbindelse med gæstespil og koproduktioner, men også bare ved fx at udlåne kostumer eller lignende.
- **Vidensdeling:** I forlængelse af ovenstående har Det Kongelige Teaters størrelse også indflydelse på oplevelsen af karakteren og kvaliteten af teatrets vidensdeling. Der er på den ene side et ønske om og en forventning til, at teatret viderefremidler, hvad vi laver og lærer. Men ofte vil denne viden alligevel ramme lidt ved siden af de øvrige teatres fokusområder og problematikker. I kraft af teatrets størrelse har Det Kongelige Teater fx andre muligheder for at udarbejde større analyser, og det handler derfor om, at Det Kongelige Teater i vores vidensdeling er bevidste om, hvilken viden, der umiddelbart er relevant og brugbar for andre teatre, og hvornår vidensdeling i stedet fungerer som inspiration og som udtryk for en gennemsigtighed i forhold til, hvad der foregår på teatret.

Med den gennemførte undersøgelse blandt teaterlederne vurderer teatret det operationelle mål herom som værende opfyldt.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater indgår stærke og berigende samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet i hele Danmark, der også bidrager til vidensdeling og erfaringsudveksling på området, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.6. Resultatmål: Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmiljøet i Danmark

Det Kongelige Teater vurderer, at et internationalt fokus er væsentligt i forhold til både at tiltrække udenlandske kunstnere, erfaringsudveksling og tiltrækning af både nationale og internationale gæster. Ved internationale samarbejder, der bidrager til internationaliseringen af scenekunstmiljøet i Danmark, forstår teatret koproduktioner.

I tabel 4.6 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.6: Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet i Danmark

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Antal internationale koproduktioner	4	2	3 gns pr. år	√	3 gns pr. år
-Redegørelse for arrangementer med internationale kompagnier eller udenlandske gæster	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
-Antal internationale turnéopførelser	11	1	2	√ (4)	2
-Antal internationale gæstespils titler	3	2	1-2	√ (1)	1-2
-Liste med internationale navne (internationale gæster som instruktører, koreografer, scenografer, mf.)	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
-Internationale netværk og fora som teatret deltager i.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Teatret indgik i 2018 i tre internationale koproduktioner i form af operaen *Trubaduren* med Teatro Real i Madrid og Opéra Monte Carlo, balletten *Alice i Eventyrland* i samarbejde med Kungliga Baletten i Stockholm samt Adés' *The Exterminating Angel*, der var en samproduktion med Salzburg, Royal Opera House Covent Garden og Metropolitan Opera. Hertil har teatret samarbejdet med La Fura Dels Baus omkring opsætningen af *Kongens Fald*.

Derudover indgik en række internationale gæster i teatrets opsætninger i 2018. Symfonikonserten med Sonning Musikpris uddelingen blev dirigeret af den internationalt højt estimerede Mariss Jansons, tidligere chef dirigent for Concertgebouw Orkester i Amsterdam. Ved koncerten medvirkede foruden Operakoret også Malmö Operakor. Desuden medvirkede en række fremragende internationale gæstesolister i opsætningerne, bl.a. Kerstin Avemo (*Exterminating Angel*), Roy Cornelius Smith (*Otello*), Cristina Pasariu (*La bohème*). Ved Balletfestivalen i maj-juni dansede solodansere fra Pariseroperaen, Sankt Petersborg-balletten, Royal Ballet i London, La Scala, New York City Ballet side om side med Den Kongelige Ballets på samme niveau som de udenlandske gæster. I bilag 4 fremgår en fuldstændig liste over teatrets mange internationale gæster i form af instruktører, koreografer, scenografer m.fl., der bidrager til resultatmålet om internationalisering af scenekunsten.

Teatret har i 2018 været på 4 internationale turnéer; Det Kongelige Kapel har været i både Dresden og Moskva, balletten har været i Boston med *Kongelig sommerballet*, mens skuespillet har opført *Scener fra et ægteskab* i Sydney. Gæstespillet *King Size* fra Vidy-Lausanne Theatre blev opført med 3 forestillinger på Mellemsgulvet i samarbejde med Copenhagen Opera Festival.

Til inspiration og med henblik på at skabe og udvikling på Den Kongelige Opera har medarbejdere fra operaen deltaget på Opera Europa-konferencen 2018. Balletten har haft udveksling af to dansere med henholdsvis Washington Ballet (Birgitta Laurence) og Kungliga Baletten i Stockholm (Stephanie Cheng). Skuespillet har haft stort udbytte af at være med i Mito21, som er et europæisk netværk med medlemmer fra lande som Italien, Tyskland, England, Spanien, Schweiz, Østrig, Ungarn, Rusland, Sverige, Frankrig, Belgien og Holland. I 2018 blev det til et samarbejde omkring forestillingen *Topographies of Paradise*.

Den aktive deltagelse i disse netværk skaber en omfattende erfaringsudveksling, der bidrager til at internationalisere scenekunstmrådet i Danmark, og teatret vurderer på denne baggrund, at aktiviteterne opfylder målet om deltagelse i internationale netværk og fora.

Resultatmålet om at Det Kongelige Teater arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet i Danmark, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.1.7. Resultatmål: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet

Resultatmålet for talentudvikling er opdelt på 2 af teatres hovedopgaver og afrapporteres som to separate resultatmål.

Det Kongelige Teater ønsker at uddanne talenter på eliteniveau, og hermed at tiltrække både national og international talenter. Med det konkrete mål forstås, at Det Kongelige Teater skal fortsætte uddannelsen af balletdansere, operasangere og som praktiksted for skuespilstuderende. Og der skal forsat være samarbejdet med Den Danske Scenekunstscole både for elever på og bag scenen.

I tabel 4.7 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.7: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet, del 1

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Antal nyuddannede kunstnere anvendt i opsætningerne (min.)	5	17	Min. 5	√ (7)	Min. 5
-Antal afholdte auditions (min.)	15	16	Min. 15	√	Min. 15
-Antal elever tilknyttet DKT fra den danske scenekunstscole (min.)	8	1	3	- (1)	3

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

I 2018 havde teatret tilknyttet 7 nyuddannede kunstnere, fordelt med 3 balletdansere, 2 skuespillere og 2 operasangere. De nyuddannede kunstnere bidrager med nye idéer og er med til at sikre et løbende generationsskifte, samtidig med at de unge talenter oparbejder erfaringer gennem samarbejdet med mere rutinerede kunstnere, hvilket udover kunstnerne kommer såvel teatret som publikum til gode og dermed bidrager til opfyldelse af resultatmålet.

Antallet af auditions varierer år for år med behovet for ansættelse af nye kunstnere. I 2018 har operaen afholdt 7 auditions for solister og 3 for korsangere, mens skuespillet har afholdt 5 auditions. Balletten har ikke afholdt deciderede auditions, men har i løbet af året haft 10-15 dansere til personlige auditions. Disse er ikke talt med i nøgletallet.

I 2018 havde skuespillet en skuespilstuderende (Emil Prenter) fra Den Danske Scenekunstscole i København i praktik på *Riget*. Hertil har skuespillet regi af KGL Dansk regi haft fire projekter i workshop skabt af studerende fra Dramatisk scenekunst fra DDSKS-Aarhus. Det i forhold til måltallet lave antal elever fra scenekunstscolet skal bl.a. ses i lyset af skuespillets anvendelse af fast ensemble. Det operationelle mål om tilknyttede elever fra Den danske scenekunstscole betragtes på denne baggrund som ikke opfyldt.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet, del 1, anses på denne baggrund for delvist opfyldt, idet det operationelle mål om antal elever tilknyttet fra Den Danske Scenekunstscole ikke er opfyldt.

2.4.2.2. Uddannelse af balletdansere og operasangere

2.4.2.2.1. Resultatmål: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet

Som angivet i under *punkt 2.4.2.1.7*, er resultatmålet for talentudvikling opdelt på 2 af teatrets hovedopgaver og afrapporteres som to separate resultatmål.

Som beskrevet i afsnit *2.4.2.1.7. Talentudvikling*, ønsker Det Kongelige Teater at uddanne talenter på eliteniveau, og hermed at tiltrække både national og international talenter. I tabel 4.8 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.8: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstrådet, del 2

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Elevter på Balletskolen	171	161	140	√ (179)	140
-Elevter på Operaakademiet	19	19	18	√ (19)	18

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

I 2018 var der 179 elever på balletskolerne på Kongens Nytorv, Odense og Holstebro. Det høje elevtal skyldes en stor søgning de seneste år. Alle ansøgere er igennem en udvælgelse for at sikre et tilstrækkeligt talent blandt de optagne. Variation i ansøgerfeltet fra år til år gør, at elevtallet tilsvarende ikke er konstant over årene.

På Balletskolen afsluttede tre 3 aspiranter både deres balletuddannelse og et 3-årigt HF-forløb med karakterer væsentligt over landsgennemsnittet, og de har alle efterfølgende opnået kontrakt som professionelle balletdansere. Fem nye elever er optaget i aspirantprogrammet i 2018.

For 9. klasse og 3. års aspiranterne har skolen optimeret procedurerne i forbindelse med transition fra et uddannelses-/karriereniveau til et andet. Det betyder, at eleverne dels sikres en afklaring omkring deres muligheder for at opnå kontrakt på et tidligere tidspunkt, dels ydes uddannelsesplanlægning i forbindelse ansøgning om optagelse på næste uddannelsesniveau og rådgivning i forbindelse med jobsøgning. Balletskolen har desuden optimeret optagelsesprøven for kommende 0. – 6. klasse elever, så processen i højere grad foregår elektronisk, med bedre vurderingsværktøjer og et øget tværfagligt samarbejde. Balletskolen har i det hele taget fortsat indsatserne omkring optimering af det tværfaglige samarbejde omkring eleverne mellem balletlærere, pædagoger, læseskolelærere og sundhedsteamet til gavn for elevernes trivsel og udvikling.

Balletskolen har fortsat det internationale samarbejde med førende balletskoler rundt omkring i verden med henblik på den fortsatte udvikling af balletelever og lærere. Konkret har indsatserne bestået i undervisning og instruktion på flere udenlandske balletskoler, erfaringsudveksling på lærer- og ledelsesplan samt træningsophold for udenlandske elever, der har trænet med i aspirantprogrammet.

Endelig har skolen iværksat initiativer, som skal optimere den skadesforebyggende og fysiske træning af eleverne. Ydermere har skolen ansat en diætist på deltid sammen med balletten med henblik på optimering af samspillet med kost, træning og håndtering af de æstetiske krav, der stilles til kroppens fysiske fremtoning i balletten.

De studerende på Operaakademiet har dramatisk, fysiodramatisk undervisning ud over det musiske. Alle sangere får over 40 enetimer med sanglærer og pianister, derudover enetimer med gæsteprofessorer fra forskellige dele af verden. Operaakademiet har to store workshops, som går over 6 uger hver, med visninger for publikum på Operaens lille scene. Disse går også ud på at lade den enkelte studerende prøve roller som måske er for krævende for dem, men som giver dem mulighed for at prøve sig og udfordre deres sanglige og dramatiske evner.

De førsteårs studerende har improvisation og drama undervisning og egne dramatiske projekter som vises i prøvesal eller på Takkelloftet. De har også egne koregrafiske moduler og et 3 ugers stumt forløb som kun er bevægelse. Hvert forår viser de også et eget musikalsk dramatisk projekt som afslutning på året. 2. og 3. årsstuderende har hvert år et eksamens-/afleveringsforløb med visninger i Sal A også for et eksternt publikum. Derudover har Operaakademiet tæt samarbejde med operaafdelingen som giver de studerende passende praktikroller til operaens produktioner.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstrådet, del 2, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.3. Arrangementer, udlejningsvirksomhed

2.4.2.3.1. Resultatmål: Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter

I tabel 4.9 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.9: Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Antal sponsorer og fonde	37	36	20-25	√ (28)	20-25
-Mio.kr. fra sponsorer	50,9	40,3	45-50	- (29,7)	45-50
-Antal udlejninger	249 dagudlejninger	305 dagsudlejninger	Mh.249 dagudlejninger	√ (364)	Mh.249 dagudlejninger
-Antal dage med udlejning sat i forhold til kapaciteten	4,5%	5,6%	5,0%	√ (6,6%)	5%
-Indtægter fra kommerciel udlejning (min.)	13,7	19,4 mio. kr.	8,0 mio.kr. gns pr. år	√ (19,3)	8,0 mio.kr. gns pr. år

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Teatret har i 2018 modtaget støtte fra 18 fonde og 10 virksomheder, jf. oversigten i bilag 5. Indtægterne beløber sig til 29,7 mio. kr. Beløbsmæssigt er der tale om en nedgang i forhold til de seneste år. Støtten varierer meget fra år til år, da beløbene følger sæsonerne og i høj grad er afhængig af, hvilke konkrete produktioner, der ydes støtte til. Således er der udsigt til en væsentligt større indtægt på området i kalenderåret 2019. I tillæg til de indtægtsførte sponsorater modtager teatret løbende naturaliedonationer. I 2018 modtog teatret bl.a. store naturaliedonationer i form af renovering af Operaen. Medregnes disse, vil en opnåelse af det overordnede operationelle i højere grad være opfyldt. Teatret arbejder fortsat for at øge finansieringen fra sponsorer og fonde, da denne finansiering er afgørende for at bibeholde og også øge teatrets høje aktivitets- og kvalitetsniveau. På denne baggrund er det positivt, at så mange forskellige sponsorer og fonde vil investere i Det Kongelige Teater.

Den kommercielle udlejningsvirksomhed for teatret er fortsat stigende og nåede i 2018 op på 364 dagsudlejninger, svarende til 6,6% af den samlede kapacitet på 365 dage á 15 lokaler. Der er fortsat potentiale for yderligere stigning i udlejning. Dog skal 6,6% sammenholdes med teatrets egen anvendelse til prøver og forestillinger af eget repertoire optager godt 75% af kapaciteten, hvorfor der særligt på scenerne ikke er meget overskydende kapacitet. Udlejning af den overskydende kapacitet vurderes svær at udnytte fuldt ud, da der skal være sammenhæng mellem efterspørgsel og ledig kapacitet. Som følge af den øgede udlejning er også indtægterne herfra stigende (se regnskab for den kommercielle udlejning i bilag 6). Dette skyldes ikke mindst de længerevarende udlejninger i form af fx udlejningen af scenerne i sommermånederne, hvor Gamle Scene i sommeren 2018 var udlejet til Fredericia Teaters musical *Seebach*. En tilsvarende udlejning af Operaen i sommeren 2018 var ikke muligt som følge af renovering, men der er indgået aftaler om udlejninger af både Gamle Scene og Operaens Store Scene i sommeren 2019.

Teatret arbejder på at udleje i videst mulig omfang for at optimere kapacitetsudnyttelsen af scener, prøvesale og foyer. Dette vil fortsat være et fokusområde for teatret, da det ud over indtjening, bidrager til både at skabe samarbejder og til et bredere kendskab til teatret ved flere tilskuere på teatrets scener.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater indgår samarbejde med det private erhvervsliv og kommercielle aktiviteter, anses på denne baggrund for delvis opfyldt, idet det operationelle mål omkring sponsorindtægter ikke er opfyldt, mens de øvrige nøgletal ligger over måltallet.

2.4.2.4. Mål af tværgående karakter

De følgende resultatmål går på tværs af teatrets opgaver og er af administrativ karakter.

2.4.2.4.1. Resultatmål: Teatret skal fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen

Teatret vurderer resultatmålet relevant, idet bygningsmassen, og hermed særligt scenerne, er essentielt for at udføre langt størstedelen af teatrets repertoire. Teatret afrapporterede om vedligeholdelseefterslæbet i årsrapporten for 2016. Herefter skal teatret opretholde løbende vedligeholdelse af bygninger og tekniske installationer, så der ikke igen opstår et efterslæb.

I tabel 4.10 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af, om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 4.10: Fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer *	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
-Redegørelse for arbejdet med vedligeholdelse af bygningsmassen	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport
- Andel af samlet forbrug anvendt til vedligeholdelse	1,08%	0,89%		1,00%	

* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.

Der blev med udgangen af 2016 udarbejdet en redegørelse til bestyrelsen vedrørende udviklingen af teaterets omkostninger i perioden 2008-2015 til bygnings- og driftsopgaver. Omkostningerne dækker over såvel ejede som lejede bygninger. Denne redegørelse har understøttet den videre planlægning for at sikre den nødvendige vedligeholdelse af teatrets bygningsmasse. Foruden løbende vedligeholdelse af bygningsmassen er der med jævne mellemrum behov for at gennemføre vedligeholdende anlægsinvesteringer både i selve bygningerne, på scener og i prøvesale. Der pågår løbende vedligeholdelsesarbejder på teaters bygninger i et tæt samarbejde med Slots- og Kulturstyrelsen. Derudover indgår den kongelige bygningsinspektør i planlægning af vedligeholdelsesarbejdet for Gamle Scene.

Bestyrelsen blev senest i maj 2018 orienteret om status på bygningsvedligeholdelse, kapacitetsniveau og kapacitetsudnyttelse. Vedligeholdelsesplanerne for Skuespilhuset og Gl. Scene er udarbejdet på baggrund af Slots- og Kulturstyrelsens og den kgl. bygningsinspektørs gennemgang af bygningerne. Status viste, at der for teatrets bygninger på Kongens Nytorv og i Skuespilhuset er nedbragt et større vedligeholdelseefterslæb. Teatret disponerer fremadrettet ressourcer, der efterkommer Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger.

Operaen har gennemgået en større renovering finansieret af A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formål med fokus på husets tekniske installationer og forbedringer samt en energioptimering bl.a. med etablering af solcelleanlæg. Større modernisering og udskiftning af f.eks. teknisk udstyr på alle scenerne er ikke medregnet.

Teatret har i 2018 – i lighed med de foregående år – gennem SLKS anvendt ca. 1,0 pct. af det samlede forbrug til vedligeholdelse.

Teatret vurderer at have det samlede overblik og nødvendige viden om den nuværende stand, samt en plan for vedligeholdelse af teatrets bygningsmasse.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.4.2. Resultatmål: Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at opnå en mere hensigtsmæssig og fleksibel arbejdstilrettelæggelse

Det Kongelige Teater har fokus på effektiv ressourceanvendelse med udgangspunkt i den hensigtsmæssige og fleksible arbejdstilrettelæggelse, og vurderer derfor resultatmålet relevant.

I 2017 igangsatte teatret en række analyser over anvendelsen af personaleressourcerne. Analyserne har vist, at der er tre forskellige praksisser for registrering af arbejdstid på teatret. En gruppe medarbejdere arbejder uden øverste arbejdstid, en gruppe medarbejdere timeregistrerer alle deres timer og en gruppe medarbejdere, der udelukkende registrerer fravær. Vurderingen af de to første grupper viste, at deres arbejdstid anvendes tæt på 100 %. Den sidste gruppe medarbejdere er primært kunstnerisk personale, hvorfor det blev besluttet, at kortlægge anvendelsen af de kunstneriske personaler.

Analysearbejdet bekræfter, at overenskomsterne for de kunstneriske grupper er meget forskellige. Scenetjenester, prøvetid og øvrige aktiviteter opgøres ikke på samme måde, hvorfor det er vanskeligt at lave samlede såvel som sammenlignelige opgørelser. Opgørelsen er søgt opstillet inden for de 5 kunstnergrupper (skuespillere, dansere, operasolister, kor og musikere) og viser, at der var en stor variation i antal forestillinger og prøveforløb, hver kunstner minimum og maksimum deltager i, hvilket skyldes det kunstneriske valg af repertoire. Det kan også skyldes sværhedsgrad, samtidighed, sygdom, skader, profil, kompetenceniveau, barsel og andre hensyn.

Bestyrelsen behandlede i november den årlige opgørelse af anvendelsen af de kunstneriske ressourcer, der understreger den regelsatte og faggruppe specifikke variation i tilrettelæggelsen af arbejdstiden, samt udsving og afhængigheder i forhold til det aktuelle repertoire. Det Kongelige Teater har igangsat udviklingen af et ressource- og planlægningsprogram for at få et bedre overblik over de kunstneriske ressourcer med fokus på anvendelse af ressourcerne.

Ændringer i arbejdstidsreglerne kan ikke ensidigt fastsættes af teatrets ledelse. Opgørelsen indgik derfor i overenskomstforhandlingerne, hvor der søges enighed om de ændringer, der kan føre til en mere fleksibel arbejdstidstilrettelæggelse.

Teatret har ydermere igangsat en analyse af de administrative funktioner med henblik på en kortlægning og tilpasning, så ressourcerne anvendes hensigtsmæssigt og kan understøtte fremtidens ambitioner.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal gennemføre analyserne, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.4.3. Resultatmål: Analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhensigtsmæssigheder i de eksisterende aftaler for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret

Det Kongelige Teater vurderer, at målet om at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet er relevant og bidrager til den samlede strategi.

Teatret har forud for overenskomstforhandlingerne analyseret ressourceanvendelsen i de forskellige personalegrupper med henblik på at opnå en større fleksibilitet i tilrettelæggelsen af arbejdet og dermed tilpasse sig de udfordringer, teatret står over for de kommende år.

Bestyrelsen behandlede i maj resultaterne af overenskomstforhandlingerne for de 12 organisationsaftaler, som Det Kongelige Teater har forhandlet.

Grundet CFU-forligets tidshorisont og resultater havde teatret begrænsede muligheder for at opnå en række ambitiøse krav for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret. Teatret er dog tilfreds med resultaterne og kortlægningen og gennemskrivningen af overenskomsterne indgår i løbende dialog og de kommende overenskomstforhandlinger.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhensigtsmæssigheder i de eksisterende aftaler for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.4.2.4.4. Resultatmål: Søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den giver

Den Kongelige Teater vurderer, at målet om at analysere og optimere udnyttelsen af bygningskapaciteten, er relevant ift. at sikre den bedste anvendelse samt give mulighed for nye samarbejder eksempelvis som følge af udlejning eller udlicitering.

Teatret vurderer løbende om bygningskapaciteten anvendes bedst muligt og har bl.a. indgået aftale med Dansk Danseteater, som lejer lokaler i Operaen. Teatret indgår desuden løbende aftaler om udlejning og andre publikumsvendte aktiviteter. Afviklingen af scenografisk værksted har tillige nedbragt bygningskapaciteten betragteligt.

I 2. kvartal 2019 igangsættes der i forlængelse af vækststrategien en analyse af udlejningsområdet, og kapacitetsudnyttelse ved oplagring og genbrug af kostumer samt fortsat udlicitering af scenografi.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den anses på denne baggrund for opfyldt med afvikling af Scenografisk Værksted og fortsat udlejning af teatrets lokaler.

2.4.2.4.5. Resultatmål: Analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring

Det Kongelige Teater vurderer, at resultatmålet er relevant ift. løbende at have fokus på at optimere og effektivisere den administrative struktur.

Teatret drøfter løbende den administrative struktur med henblik på at sikre de mest effektive arbejdsgange og har primo 2019 igangsat implementeringen af et nyt HR-system, hvor Det Kongelige Teater er pilotinstitution på det nye fælles statslige HR-system. Implementeringen skal sikre lettere administrative arbejdsgange ved ansættelser og fratrædelser.

Teatrets moderniseringsprogram indeholder flere analyser med ”Styr på processerne”, som opbygger kompetencer og værktøjer til en løbende optimering af teatrets processer og arbejdsgange. Økonomistyringsprocesserne indgår som en naturlig del af dette.

I 2018 har teatret bl.a. arbejdet med effektivisering af de administrative processer i operaafdelingen samt en kortlægning og optimering på processerne i forbindelse med udbetaling af royalties for hele teatret.

Samtidig er der primo 2019 igangsat en række kortlægninger af opgaver og analyser af den administrative struktur og organisering, så det sikres, at opgaver på tværs af teatret løses mest hensigtsmæssigt. Teatret vil fortsat løbende igangsætte de nødvendige analyser, så teatret hele tiden sikrer tilpasning af de administrative arbejdsgange og strukturer.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring, anses på denne baggrund for opfyldt.

2.5 Forventninger til det kommende år

Tabel 5. Forventninger til det kommende år

	Regnskab 2018 (R-året)	Grundbudget 2019 (B-året)
Bevilling og øvrige indtægter	-784,4	-803,7
Udgifter	779,8	805,7
Resultat	-4,6	2,0

Note: Institutionens økonomiske resultat 2018 og forventninger til det kommende år omfatter den virksomhedsbærende hovedkonto § 21.23.01.

Kilde: Statens Koncernsystem (SKS rapportpakke) og Grundbudget 2019

Teatret er nu tre år inde i den 4-årige rammeaftaleperiode og står over for fortsat faldende bevillinger, der dog delvis modsvares af en ekstrabevilling for årene 2019-22 vedtaget i forbindelse med Finansloven 2019 med henblik på, at teatret kan nå ud til et bredere publikum i hele landet. Bestyrelsen har efterspurgt og efterfølgende godkendt en strategi for øget vækst og fokus på øget egenindtjening for bl.a. at modgå bevillingsfaldet. Teatrets vækststrategi går hånd i hånd med teatrets strategiske indsatsområder inden for børn og unge, at komme ud i landet og være relevant for så mange som mulig samt at have fokus på fortsat modernisering og ikke mindst digitalisering. Det er en ambitiøs plan, hvor alle kommer til at skulle bidrage, hvorfor de kommende år forventes i særlig grad at skulle koncentreres om implementering og operationalisering af den nye vækststrategi.

Med vækststrategien vil teatret sikre et bredere repertoire for publikum fra hele landet, som besøger København, og samtidig investere i at komme mere ud i landet med opsætninger ved Moesgaard, gennem flere af teatrets succesfulde skolepartnerskaber ude i landet samt gennem flere sommerarrangementer.

Teatret vil spille flere forestillinger på de store scener i København for at kunne øge bredden i udbuddet og for at udnytte huse og ensembler bedre. Med vækststrategien vil teatret øge sin egenindtjening for at kunne imødegå bevillingsreduktion, bevare et stærkt teater og kunne investere strategisk.

Med et bredere repertoire skal der være plads til både de store klassiske dramaer, populære balletter med bred appel, store familieforestillinger og en stor årlig musical eller operette. Alt sammen med fokus på kvalitet og på det, ingen andre i Danmark kan levere. For at sikre dette arbejder teatret med udviklingen af en kvalitetsmodel med fokus på den *oplevede* kvalitet, øget fokus på markedsføring og kommunikation, læring og projekter for børn og unge samt teatrets digitaliseringsstrategi.

Samtidig skal hele teatret skal fortsat arbejde med innovation og modernisering. Det skal undersøges, om der er noget, teatret kan gøre smartere og mere enkelt i de administrative processer, og om der er mulighed for at anvende teatrets ressourcer endnu mere optimalt, end vi allerede gør i dag. Arbejdet er forankret i et større moderniseringsprogram omkring ledelsesudvikling, flere fælles politikker, styr på processerne og en række yderligere indsatsområder. Dette arbejde er igangsat i 2018 og fortsætter i 2019.

Teateret skal stræbe efter en økonomi i balance, men budgetterer på baggrund af resultatet for 2018 med et resultat i 2019 på minus 2,0 mio.kr.

3. Regnskab

Det Kongelige Teaters indtægter og udgifter er i balance således, at teatret går ud med et mindre forbrug på 4,6 mio.kr.

3.1 Anvendt regnskabspraksis

Anvendt regnskabspraksis

Regnskabspraksis tager udgangspunkt i de regnskabsregler og principper, som Moderniseringsstyrelsen har opstillet for omkostningsregnskaber og -bevillinger. Årsrapporten for 2018 er opstillet efter Moderniseringsstyrelsens regnskabsprincipper med følgende afvigelser/specifikationer i forhold til regnskabspraksis.

Værdiansættelsen af produktionsanlæg og maskiner følger som udgangspunkt Moderniseringsstyrelsens procesvejledninger, dog har det været nødvendigt i nogle tilfælde at skønne en anskaffelsesværdi, da det ikke har været muligt at fastslå en objektiv anskaffelses- eller genanskaffelsesværdi. Det gælder især for musikinstrumenter. Anlægsaktiver modtaget som donation er aktiveret til en skønnet anskaffelsespris eller vurderingspris. Afskrivninger finansieret ved donation neutraliseres.

Anlægsaktiver, der er indkøbt til direkte brug i teatrets forestillinger, aktiveres ikke, men driftsføres direkte. Baggrunden for dette er et ønske om forsigtighed, da der ikke er sikkerhed for, at den givne forestilling sættes op igen, og i givet fald hvornår afskrivningen kan finde sted. Dermed kan en aktivering ikke foretages.

Indtægter og omkostninger til forestillinger periodiseres til premieretidspunktet. Dette gælder også forestillingssponsorater. Sponsorater til særlige tiltag bogføres i det år omkostningerne falder. Sponsorater kan bogføres, når der er givet skriftligt tilsagn fra sponsor.

Desuden bemærkes følgende særlige forhold vedrørende teatrets ejendomsmasse. Alle bygninger ejet af teatret er optaget i balancen, da bygningerne er nødvendige for opfyldelsen af teatrets hovedformål. Bygningerne er indregnet til den offentlige ejendomsvurdering i 2004 med en levetid på 50 år. Teatrets grunde er optaget som særskilte poster, idet der ikke afskrives på grundværdien. Teaterteknisk udstyr som over- og undermaskineri, lys- og lydtekniske installationer på scenerne, brandalarmeringsanlæg, kulisser og orkesterelevatore samt medhørs- og interne tv-anlæg er optaget som særlige installationer med en levetid på 20 år.

I årsrapportens balance, resultatopgørelse og noter benyttes uddata fra Statens Koncern System (SKS) suppleret med udtræk fra Navision. Det skal bemærkes, at foruden en årsrapport, udarbejder teatret også en årsberetning, hvor fokus er lagt på forestillingerne.

Ændringerne i regnskabsbekendtgørelsen vedrørende værdiansættelse af tilgodehavender samt værdipapirer og kapitalindskud har ingen betydning for teatrets regnskab.

3.2 Resultatopgørelse mv.

Tabel 6. Resultatopgørelse

Note	Mio. kr., løbende priser	R 2017	R 2018	B 2019
	Ordinære driftsindtægter			
	Indtægtsført bevilling			
	Bevilling	-517,8	-522,3	-518,6
	Indtægtsført bevilling i alt	-517,8	-522,3	-518,6
	Salg af varer og tjenesteydelser	-171,4	-183,0	-180,5
1	Eksternt salg af varer og tjenesteydelser	-171,3	-183,0	-180,5
	Internt statsligt salg af varer og tjenesteydelser	0,0	-0,1	0,0
	Tilskud til egen drift	0,0	0,0	0,0
	Gebyrer	0,0	0,0	0,0
	Ordinære driftsindtægter i alt	-689,2	-705,3	-699,1
	Ordinære driftsomkostninger			
	Ændring i lagre	0,0	0,0	0,0
	Forbrugsomkostninger			
2	Husleje	14,8	14,3	14,3
	Forbrugsomkostninger i alt	14,8	14,3	14,3
	Personaleomkostninger			
3	Lønninger	385,7	392,3	389,8
	Andre personaleomkostninger	0,6	-0,4	0,0
	Pension	46,6	47,7	47,4
4	Lønrefusion	-7,0	-6,9	-7,0
	Personaleomkostninger i alt	426,0	432,7	430,2
5	Af- og nedskrivninger	44,6	43,4	44,6
	Internt køb af varer og tjenesteydelser	13,1	21,3	21,7
6	Andre ordinære driftsomkostninger	223,2	213,1	240,5
	Ordinære driftsomkostninger i alt	721,7	724,9	751,3
	Resultat af ordinær drift	32,5	19,6	52,2
	Andre driftsposter			
7	Andre driftsindtægter	-90,5	-79,1	-104,6
	Andre driftsomkostninger	3,0	0,1	3,0
	Resultat før finansielle poster	-55,0	-59,4	-49,4
	Finansielle poster			
	Finansielle indtægter	0,0	0,0	0,0
8	Finansielle omkostninger	54,8	54,7	51,4
	Resultat før ekstraordinære poster	-0,2	-4,6	2,0
	Ekstraordinære poster			
	Ekstraordinære indtægter	0,0	0,0	0,0
	Ekstraordinære omkostninger	0,0	0,0	0,0
	Årets resultat	-0,2	-4,6	2,0

Kilde: Statens Koncernsystem (SKS rapportpakker) og Grundbudget 2019

Det Kongelige Teater havde i 2018 en indtægtsført bevilling på 522,3 mio. kr. Bevillingen afspejler de økonomiske rammer, som er aftalt i den politiske fireårssaftale 2016-2019, hvor teatrets bevilling falder 2 % årligt som følge af omprioriteringsbidraget. I 2018 fik teatret tilført en tillægsbevilling fra Kulturministeriet på 3,1 mio.kr.

I 'Salg af varer og tjenesteydelser' indgår teatrets billetindtægter. I 2018 var indtægterne fra 'salg af varer og tjenesteydelser' på 183,0 mio.kr., hvilket var 11,7 mio.kr. højere end i 2017. Dette skyldes primært, at billetindtægterne på 131,5 mio.kr. var 5,5 mio.kr. højere end i 2017. Hertil kommer stigning i indtægter fra turnévirkosomhed på 1,9 mio.kr., kommerciel udlejning på 1,7 mio.kr. og restaurantforpagtning på 0,8 mio.kr. samt diverse mindre ændringer.

Teatret havde i 2018 en samlet indtægt i forbindelse med kommerciel udlejning af lokaler på 19,4 mio. kr., hvilket fratrukket omkostningerne forbundet med udlejningen gav et resultat på 5,8 mio. kr. Oversigt herover fremgår af bilag 6.

De 'ordinære driftsomkostninger i alt' var 3,2 mio.kr. højere i 2018 end i 2017, hvilket bl.a. skyldes stigning i lønudgifter.

Faldet i andre driftsindtægter skyldes primært et fald i sponsorindtægter i forhold til 2018.

Budgettet for 2019 svarer til det grundbudget, der er indlæst i SKS pr. 1. januar 2019. Dette budget vil blive fulgt op i de kvartalsvise udgiftsopfølgninger i løbet af 2019. I grundbudgettet forventes et resultat på -2,0 mio. kr. i 2019, som er anvendelse af del af mindreforbrug fra 2018.

3.2.1 Resultatdisponering

Hele årets resultat på 4,6 mio.kr. disponeres til overført overskud, se tabel 7.

Tabel 7. Resultatdisponering af årets overskud

Mio. kr., løbende priser	R-året
Note: Disponeret til bortfald	0,0
Disponeret til reserveret egenkapital	0,0
Disponeret udbytte til statskassen	0,0
Disponeret til overført overskud	4,6

Kilde: Statens Koncernsystem (SKS rapportpakker)

3.2.2 Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter

Tidligere hensættelse til løn til aftrådt medarbejder er tilbageført, da denne er afviklet over driften, jf. note 13.

3.3 Balancen

I det følgende kommenteres balancen for Det Kongelige Teater. Balancen viser formuen pr. 31. december 2018. Den samlede balance udgør 2.822,6 mio.kr. pr. 31. december 2018 mod 2.792,3 mio.kr. pr. 31. december 2017. Dette er primært et udtryk for en stigning i igangværende arbejder, hvilket primært omfatter renoveringsarbejde af sceneteknikken i Operaen.

Tabel 8. Balancen

Aktiver Mio. kr.		Primo 2018	Ultimo 2018	Passiver	Primo 2018	Ultimo 2018
Note:				Note:		
1	Anlægsaktiver:			Egenkapital		
	<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>			Reguleret egenkapital (startkapital)	29,8	29,8
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	10,6	7,1	Opskrivninger	0,0	0,0
	Erhvervede koncenssioner, patenter, licenser m.v.	0,0	0,0	Reserveret egenkapital	0,0	0,0
	Udviklingsprojekter under opførelse	0,0	0,0	Bortfald og kontoændringer	0,0	0,0
	Immaterielle anlægsaktiver i alt	10,6	7,1	Udbytte til staten	0,0	0,0
	<i>Materielle anlægsaktiver</i>			Overført overskud	0,6	5,2
	Grunde, arealer og bygninger	2.400,8	2.318,3	Egenkapital i alt	30,4	35,0
	Infrastruktur	0,0	0,0	Hensatte forpligtelser	1,4	0,8
	Transportmateriel	0,9	1,0	<i>Langfristede gældsposter</i>		
	Produktionsanlæg og maskiner	71,1	67,6	FF4 Langfristet gæld	1.084,5	1.087,1
	Inventar og IT-udstyr	7,8	6,6	Donationer	1.452,6	1.401,8
	Igangværende arbejder for egen regning	38,1	85,0	Prioritets gæld	0,0	0,0
	Materielle anlægsaktiver i alt	2.518,7	2.478,5	Anden langfristet gæld	0,0	0,0
	Statsforskrivning	29,8	29,8	Langfristet gæld i alt	2.537,1	2.488,9
Øvrige finansielle anlægsaktiver	0,0	0,0				
Finansielle anlægsaktiver i alt	29,8	29,8	<i>Kortfristede gældsposter</i>			
Anlægsaktiver i alt	2.559,0	2.515,4	Leverandører af vare og tjenesteydelser	114,5	126,7	
Omsætningsaktiver						
Varebeholdning	0,0	0,0	Anden kortfristet gæld	15,2	7,8	
Tilgodehavender	14,6	18,9	Skyldige feriepenge	49,9	52,4	
Periodeafgrænsningsposter	10,8	19,4	Reserveret bevilling	0,0	0,0	
Værdipapirer	0,0	0,0	Igangværende arbejder for fremmed regning, forpligtelser	35,0	103,0	
Likvide beholdninger	0,0	0,0	Periodeafgrænsningsposter, forpligtelser	8,8	8,0	
FF5 Uforrentet konto	103,4	199,6	Kortfristet gæld i alt	223,4	297,9	
FF7 Finansieringskonto	104,0	68,9	Gældsforpligtelser i alt	2.760,5	2.786,8	
Andre likvider	0,4	0,3	Passiver i alt	2.792,3	2.822,6	
Likvide beholdninger i alt	207,8	268,8				
Omsætningsaktiver i alt	233,3	307,2				
Aktiver i alt	2.792,3	2.822,6				

Kilde: SKS

3.3.1 Aktiver

Der er et fald i de immaterielle anlægsaktiver på 3,5 mio.kr. grundet løbende nedskrivning.

For de materielle anlægsaktiver er der et fald i grunde, arealer og bygninger på ca. 82,5 mio.kr., som skyldes en tilgang på 2,9 mio. kr. og afskrivninger på i alt 85,4 mio.kr. (se tabel 14), hvoraf de 50,8 mio.kr. er donerede aktiver (Operahuset og Kvæsthusmolen), som bliver neutraliseret i driftsregnskabet.

Værdien af igangværende arbejder for egen regning ultimo 2018 består primært af projektet med renovering af teknikken i Operaen. Projektet er sponsoreret og vil blive optaget som en donation i balancen. Arbejderne er stort set afsluttet i 2018 og forventes endeligt afsluttet i foråret 2019.

De likvide beholdninger er steget med 61,0 mio. kr.

3.3.2 Passiver

Hensatte forpligtigelser er faldet fra 1,4 mio. kr. til 0,8 mio. kr. Faldet skyldes tilbageførsel af hensættelse til løn til aftrådt medarbejder. Detaljeret oversigt over hensættelserne fremgår af bilag 8.

Der er et fald i langfristet gæld som følge af fald i donationer, der svarer til afskrivningerne på Operaen og Kvæsthusmolen.

Ændringen i kortfristede gældsposter skyldes primært igangværende arbejde for fremmed regning og anden kortfristet gæld.

3.4 Egenkapitalforklaring

Tabel 9. Egenkapitalforklaring

note:	Mio. kr., løbende priser	2017	2018
	Egenkapital primo R-året	30,2	30,4
	Startkapital primo	29,8	29,8
	+Ændring i startkapital	0,0	0,0
	Startkapital ultimo	29,8	29,8
	Opskrivninger primo	0,0	0,0
	+Ændringer i opskrivninger	0,0	0,0
	Opskrivninger ultimo	0,0	0,0
	Reserveret egenkapital primo	0,0	0,0
	+Ændring i reserveret egenkapital	0,0	0,0
	Reserveret egenkapital ultimo	0,0	0,0
	Overført overskud primo	0,4	0,6
	+Primoregulering/flytning mellem bogføringskredse	0,0	0,0
	+Regulering af det overførte overskud	0,0	0,0
	+Overført fra årets resultat	0,2	4,6
	- Bortfald af årets resultat	0,0	0,0
	- Udbytte til staten	0,0	0,0
	Overført overskud ultimo	0,6	5,2
	Egenkapital ultimo	30,4	35,0

Kilde: SKS

Det Kongelige Teater har et overført overskud ultimo 2018 på 5,2 mio.kr. I budgettet for 2019 forventes et resultat på -2,0 mio.kr., så der fortsat overføres et overskud ved udgangen af 2019.

3.5 Likviditet og låneramme

Tabel 10. udnyttelse af lånerammen

Mio. kr., løbende priser	2018
Sum af imm. og mat. anlægsaktiver (undt. donationer) pr. 31. december 2018	1083,9
Låneramme pr. 31. december R-året	1303,8
Udnyttelsesgrad i procent	83,1%

Kilde: SKS

Teatret har i hele året 2018 ligget under en udnyttelsesgrad på 100% af lånerammen.

3.6 Opfølgning på lønsumsloft

Det Kongelige Teater er en statsvirksomhed og er dermed ikke underlagt et lønsumsloft.

3.7 Bevillingsregnskabet

Den følgende tabel viser bevillingsregnskabet for Det Kongelige Teater.

Tabel 12. Bevillingsregnskab (§ 21.23.01.)

Hovedkonto	Navn	Bevillingstype	Mio kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse	Videreførelse Ultimo
21.23.01	Det Kongelige Teater og Kapel	Omkostning	Udgifter	814,6	779,8	34,8	
			Indtægter	-292,3	-262,1	-30,2	
			Netto	522,3	517,7	4,6	4,6

Kilde: SKS

Afvigelserne i tabellen viser, at bevillingsniveauet på såvel indtægter som udgifter ligger på et højere niveau end det realiserede.

3.8 Udgiftsbaserede hovedkonti

Tabel 12A: Virksomhedens udgiftsbaserede hovedkonti (§ 21.23.75.)

Hovedkonto	Navn	Bevillingstype	(Mio. kr.)	Bevilling	Regnskab
21.23.75	Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen	Anlægsbevilling	Udgifter	0,0	0,0
			Indtægter	0,0	-1,4

Kilde: SKS

§ 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen blev i 2017 genåbnet som følge af afholdte udgifter til udbedring af identificerede fejl og mangler. Udgiften hertil er dækket af Realdania i 2018, hvorfor der er sket en indtægtsføring på kontoen i 2018. Herefter lukkes kontoen.

4. Bilag

4.1 Noter til resultatopgørelse og balance

Tabel 13 – Note 1. Immaterielle anlægsaktiver

Mio. kr., løbende priser	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	I alt
Primobeholdning	18,2	0,0	18,2
Opskrivning	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 1.1.2018 (før afskr.)	18,2	0,0	18,2
Tilgang	0,0	0,0	0,0
Afgang	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 31.12.2018 (før afskr.)	18,2	0,0	18,2
Akk. afskrivninger	11,1	0,0	11,1
Akk. nedskrivninger	0,0	0,0	0,0
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2018	11,1	0,0	11,1
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2018	7,1	0,0	7,1
Årets afskrivninger	3,5	0,0	3,5
Årets nedskrivninger	0,0	0,0	0,0
Årets af- og nedskrivninger	3,5	0,0	3,5
Afskrivningsperiode/år	5 år	0	

Tabel 14 – Note 2. Materielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Grunde, arealer og bygninger	Infrastruktur	Produktionsanlæg og maskiner	Transportmateriel	Inventar og IT- udstyr	I alt
Primobeholdning	3341,1	0,0	105,9	2,2	16,7	3466,0
Opskrivning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 1.1.2018 (før afskr.)	3341,1	0,0	105,9	2,2	16,7	3466,0
Tilgang	2,9	0,0	0,6	0,3	0,3	4,1
Afgang	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0	0,9
Kostpris pr. 31.12.2018 (før afskr.)	3344,0	0,0	106,1	2,1	17,0	3469,2
Akk. afskrivninger	1020,5	0,0	38,5	1,1	10,3	1070,4
Akk. nedskrivninger	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,2
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2018	1025,7	0,0	38,5	1,1	10,3	1075,6
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2018	2318,3	0,0	67,6	1,0	6,6	2393,5
Årets afskrivninger	85,4	0,0	3,6	-0,2	1,5	90,3
Årets nedskrivninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets af- og nedskrivninger	85,4	0,0	3,6	-0,2	1,5	0,0
Afskrivningsperiode/år	50 år	-	5-10 år	5-8 år	5 år	

Igangværende arbejder for egen regning	
Primosaldo pr. 01.01.2018	38,1
Tilgang	49,7
Nedskrivninger	0,0
materielle	2,9
Kostpris pr. 31.12.2018	85,0

Tabel 14a – Note 3. Hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Beløb
Hensat i 2018 til	
Sag hos Kammeradvokaten	0,6
Hensættelser til pension	0,2
Hensættelser i alt	0,8

4.2 It-omkostninger

Tabel 21.: It-omkostninger, mio. kr.

Sammensætning	Mio. kr.
Interne personaleomkostninger til it (it-drift/-vedligehold/-udvikling)	6,9
It-systemdrift	1,9
It-vedligehold	0,9
It-udviklingsomkostninger	0,0
Udgifter til it-varer til forbrug	2,2
i alt	11,9

4.3 Øvrige bilag

Bilag 1: Rammeaftale 2016-2019

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.	-Andel kunder i stikprøvemålinger der mindst er tilfredse med opsætningernes kvalitet (min.)	88 procent	87 procent	75% / fasthold niveauet fra 2016	√ (90 pct)	75% / fasthold niveauet fra 2016
		-Anmelderindeks (min.) PR-Score	(+39)	(+38)	(+38)	√ (+39)	(+40)
		-Antal titler	107	113	100 gns pr. år	√ (106)	100 gns pr. år
		-Antal forfattere (Skuespil)	26	22	23 gns pr. år	√	23 gns pr. år
		-Antal komponister (Opera)	12	11	12 gns pr. år	- (11)	12 gns pr. år
		-Antal koreografer (Ballet)	18	19	16 gns pr. år	√ (30)	16 gns pr. år
		-Antal komponister (Koncerter)	29	18	12 gns pr. år	√ (13)	12 gns pr. år
		-Antal forskellige forestillingskategorier**, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	√	5
		-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunstart opfører titler fra (min)**					
		-Ballet	4	4	3	√ (4)	3
		-Opera	4	5	3	√ (4)	3
		-Skuespil	4	4	3	√ (5)	3
		-Antal nyproduktioner	50	54	45 gns pr. år	√ (52)	45 gns pr. år
		-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	3	4-6 over perioden 2016-2019		2 4-6 over perioden 2016-2019
		-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	1	2 over perioden 2016-2019		1 2 over perioden 2016-2019
		-Antal forestillinger inkl. turnéforestillinger	905	919	850	√ (875)	850
		-Ballet	160	167	155	√ (177)	155
		-Opera	120	129	120	√ (127)	120
		-Skuespil	464	487	445	√ (460)	445
		-Koncerter	49	47	40	- (21)	40
		-Turnéforestillinger indenlands	101	88	75	√ (76)	75
		-Turnéforestillinger udenlands	11	1	5	√ (14)	5
		-Antal publikum	775.722	806.465	650.000 gns pr. år	√ (745.762)	650.000 gns pr. år
Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum.	-Tiltag, der har været gennemført og hvilke publikumsgrupper de retter sig mod	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Antal publikum/deltagere til arrangementer, der rækker ud mod et nyt publikum (min.)	118.501	148.698	130.000	√ (148.147)	130.000	
	-Antal nye kunder	61.198	70.176	50.000 stigende til 60.000	√ (61.392)	50.000 stigende til 60.000	
	-Arbejde for at tiltrække børn og unge bl.a. gennem markedsføring og repertoire	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Antal titler af børne-/familieopsætninger	4	7	3 gns pr. år	√ (4)	3 gns pr. år	
	-Antal solgte billetter til børn og unge	89.964	87.241	80.000	√ (87.073)	80.000	
	-Antal deltagere til arr. primært med gratis adgang	34.766	26.232	25.000	√ (42.117)	25.000	

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, som rækker ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger.	-Antal turnéforestillinger i alt	101	89	80	√ (90)	80
		-Antal arrangementer ifm. turné	32	40	30	- (23)	30
		-Antal TV transmissioner	5	6	3	√	3
		-Antal biograf transmissioner	5	0	2	√ (3)	2
		-Antal sommeraktiviteter i alt	132	161	120	√ (208)	120
		-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	29	31	30	- (28)	30
		-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	7	61	5	√ (52)	5
		-Øvrige friluftsfeststillinger	4	1	5	- (0)	5
		-Forestillinger i Gamle Scene	12	2	10	√ (22)	10
		-Forestillinger i Operaen	21	17	20	- (19)	20
		-Forestillinger i Skuespilhuset	59	49	50	√ (87)	50
		-Antal publikum til turnéforestillinger i alt	56.672	39.334	60.000	√ (62.415)	60.000
		-Antal deltagere til arrangementer ifm. turné	1.427	4.200	500	√ (1.024)	500
		-Antal seere til TV transmissioner	39.000	194.000	30.000	√ (60.000)	30.000
		-Antal seere biograftransmissioner	7.745	-	3.000	- (1.900)	3.000
		-Antal publikum til sommeraktiviteter i alt	150.436	143.274	120.000	√ (158.144)	100.000
		-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	93.385	93.330	80.000	- (74.855)	60.000
		-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	4.945	14.060	4.000	√ (24.618)	4.000
		-Øvrige friluftsfeststillinger	950	65	1.000	- (0)	1.000
		-Forestillinger i Gamle Scene	6.191	2.573	5.000	√ (14.934)	5.000
-Forestillinger i Operaen	25.591	18.108	15.000	√ (21.560)	15.000		
-Forestillinger i Skuespilhuset	19.374	15.138	15.000	√ (22.177)	15.000		
Et teater, som udgør en central partner i forhold til udviklingen af scenekunsten i hele Danmark og som led heri løbende arbejder med det scenekunstneriske udtryk.	-Videreføre de klassiske traditioner	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
Et teater, der indgår stærke og berigende samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet i hele Danmark, der også bidrager til videndeling og erfaringsudveksling på området.	-Hvem der er arbejdet sammen med, hvad der er arbejdet sammen om samt hvad der er kommet ud af samarbejdet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Udviklingen skal vise et øget samarbejde over tid.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Redegørelse fra de kunstneriske chefer med deres vurdering af den kunstneriske kvalitet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Antal nationale gæstespil og samproduktioner (min.)	14	15	14 gns pr. år	- (12)	14 gns pr. år	
	-Gennemføre tilfredshedsundersøgelser blandt lederne for de øvrige teatre i Danmark, som kan være indikator for, hvordan samarbejdet med Det Kongelige Teater vurderes, og om det er forbedret i forhold til tidligere.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Nulpunktsmåling med udgangen af sæson 2017/2018	Redegørelse i årsrapport	Måling igen efter sæson 2018/2019	

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019	
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet i Danmark.	-Antal internationale koproduktioner	4	2	3 gns pr. år	√	3 gns pr. år	
		-Redegørelse for arrangementer med internationale kompagnier eller udenlandske gæster	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
		-Antal internationale turnéopførelser	11	1	2	√ (4)	2	
		-Antal internationale gæstespils titler	3	2	1-2	√ (1)	1-2	
		-Liste med internationale navne (internationale gæster som instruktører, koreografer, scenografer, mf.)	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
		-Internationale netværk og fora som teatret deltager i.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
		-Antal nyuddannede kunstnere anvendt i opsætningerne (min.)	5	17	Min. 5	√ (7)	Min. 5	
Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	-Antal afholdte auditions (min.)	15	16	Min. 15	√	Min. 15		
	-Antal elever tilknyttet DKT fra den danske scenekunstscole (min.)	8	1	3	- (1)	3		
	-Elever på Balletskolen	171	161	140	√ (179)	140		
Uddannelser: - Balletdansere - Operasangere	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	-Elever på Operaakademiet	19	19	18	√ (19)	18	
		-Antal sponsorer og fonde	37	36	20-25	√ (28)	20-25	
Arrangementer, udlejningsvirksomhed	Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.	-Mio.kr. fra sponsorer	50,9	40,3	45-50	- (29,7)	45-50	
		-Antal udlejninger	249 dagudlejninger	305 dagsudlejninger	Mn.249 dagudlejninger	√ (364)	Mn.249 dagudlejninger	
		-Antal dage med udlejning sat i forhold til kapaciteten	4,5%	5,6%	5,0%	√ (6,6%)	5%	
		-Indtægter fra kommerciel udlejning (min.)	13,7	19,4 mio. kr.	8,0 mio.kr. gns pr. år	√ (19,3)	8,0 mio.kr. gns pr. år	
		* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.						
		** Forestillinger kategoriseres som: A: Ny skrevet opera, musikteater, ballet eller dramatik. Eksperimentelt og udfordrende produktion. Ofte ukendt titel. B: Seriest drama, mindre kendt titel eventuelt skrevet af kendte forfattere som Ibsen, Tjehov eller Shakespeare. C: Velkendt produktion, mainstream. Kendt titel, traditionel. D: Lettilgængelig. Kendte ingredienser enten i historien, musikken eller komponisten. E: Kendt titel. Familieforestilling. Lettilgængelig handling.						

Mål af tværgående karakter							
Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer *	R 2016	R 2017	B 2018	R 2018	B 2019
	Fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen	- Redegørelse for arbejdet med vedligeholdelse af bygningsmassen	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
		- Andel af samlet forbrug anvendt til vedligeholdelse	1,08%	0,89%	1,00%		
	Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at	- Redegørelse for gennemførelse af analyse af hvordan der skabes bedre overblik (færdig	Ikke påbegyndt	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
	Analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhensigtsmæssigheder i de eksisterende aftaler for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret	- Redegørelse	Arbejdet er opstartet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
	Søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den giver	- Redegørelse	Afsluttet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
	Analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring	- Redegørelse	Ikke påbegyndt	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
		* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

Bilag 2: Forestillingsoversigt

Skuespil

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
68		Skuespilhuset, Store Scene	23	9.184	65%	50%	1	1
Aladdin		Skuespilhuset, Store Scene	25	12.317	82%	61%	1	1
Den kroniske uskyld - forår		Skuespilhuset, Mellemgulvet	30	3.840	97%	67%	1	1
Den kroniske uskyld - efterår		Skuespilhuset, Mellemgulvet	14	1.836	95%	80%	0	0
Frøken Julie		Skuespilhuset, Mellemgulvet	8	1.608	100%	77%	1	0
Jeg løber		Skuespilhuset, Lille Scene	16	1.765	99%	88%	1	0
Kongens fald		Skuespilhuset, Store Scene	28	14.941	88%	72%	1	1
Maskerade		Skuespilhuset, Store Scene	13	5.686	71%	47%	1	0
Møller & Larsen - forår		Skuespilhuset, Mellemgulvet	23	4.397	96%	84%	1	1
Møller & Larsen - efterår		Skuespilhuset, Mellemgulvet	10	1.519	76%	63%	0	0
Pang!		Skuespilhuset, Mellemgulvet	8	1.400	87%	50%	1	0
Præsidentinderne		Skuespilhuset, Mellemgulvet	23	3.250	71%	56%	1	1
Riget		Skuespilhuset, Store Scene	30	13.902	75%	61%	1	1
Røde Orm		Ulvedalene	28	74.855	75%	64%	1	0
Scener fra et ægteskab - forår		Skuespilhuset, Store Scene	12	6.336	87%	81%	1	0
Scener fra et ægteskab - efterår		Skuespilhuset, Store Scene	7	2.495	59%	54%	1	0
Sigurds Danmarkshistorie		Skuespilhuset, Store Scene	14	8.371	97%	81%	1	1
Stå fast		Skuespilhuset, Lille Scene	26	2.443	99%	90%	1	1
Tove! Tove! Tove! - forår		Skuespilhuset, Store Scene	3	1.789	99%	89%	1	0
Tove! Tove! Tove! - efterår		Skuespilhuset, Store Scene	5	2.930	97%	88%	0	0
Repertoire i alt			346	174.864	79%	64%	17	9
De små synger	Eventministeriet	Skuespilhuset, Lille Scene	3	204	61%	39%	1	1
Dette er ikke Stjernekrigstrilogien	Eventministeriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	2	393	98%	94%	1	0
KGL DANSK IV	KGL DANSK	Skuespilhuset, Mellemgulvet	1	178	88%		1	1
KGL Dansk Vol. 5 reading	KGL DANSK	Skuespilhuset, Lille Scene	1	111	100%		1	1
KGL Dansk: Nye rejsende	KGL DANSK	Skuespilhuset, Lille Scene	7	776	99%	96%	1	1
Landet uden drømme	Eventministeriet	Skuespilhuset, Lille Scene	10	748	66%	50%	1	1
Monster	Eventministeriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	3	600	99%	86%	1	0
Peddersen & Findus	Eventministeriet	Skuespilhuset, Lille Scene	58	1.978	97%	94%	1	0
Transfervindue	Eventministeriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	6	1.187	98%	97%	1	0
Tør aldrig tårer bort uden handsker - fo	Eventministeriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	8	1.611	100%	89%	1	1
Tør aldrig tårer bort uden handsker - ef	Eventministeriet	Skuespilhuset, Lille Scene	5	549	99%	92%	0	0
Vrede	DDSKS	Skuespilhuset, Lille Scene	3	320	95%	41%	1	1
Andre forestillinger i alt			107	8.655	93%	79%	11	7
Det Skide Show	LITENHIEF	Skuespilhuset, Store Scene	3	1.399	73%	68%	1	0
Fucking Åmål	Vestvolden	Skuespilhuset, Lille Scene	4	426	95%	77%	1	0
Gæstespil i alt			7	1.825	77%	69%	2	0
TOTAL SKUESPIL			460	185.344	80%	64%	30	16

Opera

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Barberen i Sevilla		Operaen, Store Scene	16	20.944	88%	77%	1	1
Figaros bryllup		Gamle Scene	9	9.135	72%	62%	1	0
Flagermusen		Operaen, Store Scene	7	6.713	64%	52%	1	0
La bohème		Operaen, Store Scene	14	16.042	77%	64%	1	0
Lulu		Gamle Scene	6	5.284	68%	59%	1	0
Madame Butterfly		Operaen, Store Scene	9	9.367	70%	57%	1	0
Otello		Operaen, Store Scene	8	8.156	68%	55%	1	0
Pigen fra Vesten		Operaen, Store Scene	4	3.626	61%	49%	1	0
The Exterminating Angel		Operaen, Store Scene	7	6.074	58%	38%	1	1
Trubaduren		Operaen, Store Scene	12	12.737	71%	59%	1	1
Tryllefløjten		Operaen, Store Scene	11	15.370	93%	83%	1	0
Repertoire i alt			103	113.448	75%	63%	11	3
Alcina		Operaen, Takkelloftet	4	702	99%	74%	1	1
Andre forestillinger i alt			4	702	99%	74%	1	1
Carmen	Den Jyske Opera	Gamle Scene	2	2.666	98%	82%	1	0
Den Rejsende	Opera Plexus	Operaen, Takkelloftet	6	528	55%	38%	1	0
King Size	Vidy-Lausanne	TheSkuespilhuset, Mellemgulvet	3	409	68%	46%	1	0
La Traviata	Den Jyske Opera	Gamle Scene	2	2.673	99%	83%	1	0
Støv	Wit	Skuespilhuset, Lille Scene	7	422	53%	35%	1	1
Gæstespil i alt			20	6.698	86%	72%	5	1
TOTAL OPERA			127	120.848	75%	63%	17	5

Ballet

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Alice i Eventyrland		Gamle Scene	21	22.188	81%	61%	1	0
Ballet de Luxe		Gamle Scene	4	3.690	71%	59%	1	0
Ballet og bobler		Skuespilhuset, Store Scene	4	1.409	57%	46%	1	1
Bournonvilleana		Gamle Scene	1	1.242	96%	61%	1	0
Carmen		Gamle Scene	11	11.466	80%	70%	1	1
Dans2Go - forår		Gamle Scene	6	7.649	91%	80%	1	0
Dans2Go - efterår		Gamle Scene	3	3.259	77%	65%	1	0
Galla		Gamle Scene	1	1.294	100%	81%	1	0
Giselle		Gamle Scene	4	5.018	93%	89%	1	0
Kom Bamse, nu balletter vi!		Gamle Scene	9	8.921	91%	69%	1	0
Moderne aften - Nye toner		Gamle Scene	1	1.035	75%	37%	1	0
Napoli - forår		Gamle Scene	1	1.167	90%	68%	1	0
Napoli - efterår		Gamle Scene	3	3.234	83%	70%	0	0
Raymonda		Gamle Scene	7	8.723	96%	86%	1	0
Silk & Knife 2		Gamle Scene	5	4.984	71%	63%	1	0
Spar dame		Gamle Scene	9	9.232	79%	65%	1	1
Svanesøen		Operaen, Store Scene	11	16.204	99%	86%	1	0
Repertoire i alt			101	110.715	85%	71%	16	3
A Night at the Theatre Ball		Gamle Scene, A-salen	1	180	100%	83%	1	1
A Room for all our Tomorrows		Gamle Scene, A-salen	3	402	100%	57%	1	1
Aspiranteriet		Gamle Scene, A-salen	5	667	100%		1	0
Ballet og bold		Gamle Scene	1	433	31%	31%	1	1
Corpus + Sebastian Matthias Ghosting		Gamle Scene, A-salen	12	418	70%	45%	1	1
Corpus Special: Bobbi Jene Day		Gamle Scene, A-salen	1	65	49%	36%	1	1
Corpus Special: Bobby Visning		Gamle Scene, A-salen	1	40	100%	100%	1	1
Dansen i os		Gamle Scene, A-salen	1	119	89%	83%	1	1
Fall		Gamle Scene, A-salen	2	42	53%	30%	1	1
Fast Forward 3 years pt. 2		Gamle Scene, A-salen	1	150	50%	40%	1	1
Græsgrøn		Gamle Scene, A-salen	8	196	58%	42%	1	1
Hübberiet 1		Gamle Scene	1	1.331	95%	78%	1	0
Hübberiet 2		Gamle Scene	2	1.911	68%	55%	1	0
It Finishes when it Finishes		Gamle Scene, A-salen	14	792	42%	30%	1	1
My Daddy Loves Sugar		Operaen, Foyer	3	116	47%	44%	1	1
The Art of Silence		Gamle Scene, A-salen	1	47	35%	33%	1	1
The Vampire Revolution		Gamle Scene, A-salen	8	558	53%	40%	1	1
Tosomhed		Gamle Scene, A-salen	2	140	92%	82%	1	1
Andre forestillinger i alt			67	7.607	64%	50%	18	15
Elsker dig for evigt	Black Box Dance	COperaen, Takkelloftet	9	1.430	99%	83%	1	1
Gæstespil i alt			9	1.430	99%	83%	1	1
TOTAL BALLET			177	119.752	83%	70%	35	19

Koncert

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Det Kgl. Kapel in a Wonderful Town		Operaen, Store Scene	2	2.228	74%	42%	1 1	
Det Kgl. Kapel med Bertrand de Billy		Operaen, Store Scene	1	1.213	81%	45%	1 1	
Det Kgl. Kapel med Hartmut Haenchen		Operaen, Store Scene	1	772	52%	38%	1 1	
Det Kgl. Kapel til døden os skiller		Operaen, Store Scene	1	1.455	97%	61%	1 1	
Jul med Det Kgl. Kapel		Operaen, Store Scene	2	1.411	47%	42%	1 1	
Koncert med Operaakademiet		Gamle Scene Opera	2	1.611	62%	43%	1 1	
Léonie Sonnings Musikpris med Mariss Jansons		Operaen, Store Scene	1	1.487	100%	84%	1 1	
Nytårskoncert		Operaen, Store Scene	2	2.815	94%	86%	1 1	
Syng julen ind		Operaen, Store Scene	2	1.582	53%	46%	1 1	
Repertoire i alt			14	14.574	71%	61%	9 9	
Fin du siècle / debut du siècle		Operaen, Takkelloftets foye:	1	71	55%	51%	1 0	
Kammerkoncert#3		foyer	1	91	57%	52%	1 1	
Kammerkoncert#4		foyer	1	125	78%	70%	1 1	
Kammerkoncert#5		foyer	1	104	65%	58%	1 1	
Skitser fra Spanien og Carmen		Operaen, Takkelloftets foye:	1	50	38%	37%	1 0	
Spotlightkoncert - Emma Steele		Operaen, Takkelloftets foye:	1	23	18%	16%	1 0	
Stjernekoncert med Nikolaj Znaider		Gamle Scene	1	897	66%	57%	1 0	
Andre forestillinger i alt			7	1.361	61%	55%	7 3	
TOTAL KONCERTER			21	15.935	70%	61%	16 12	

Turne

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Copenhagen Opera Festival	Opera	1	2.500	1	
Det Kgl. Kapel med Bertrand de Billy	Kapel	1	778		
Jeg løber - forår	Skuespil	8	1.505		
Jeg løber - efterår	Skuespil	8	1.059		
Koldinghus 750 år	Opera	3	20.000		
Koncert på Haven	Opera	1	3.500		
Kongelig sommerballet	Ballet	4	9.100	1	
Maskerade	Skuespil	7	4.747		
Opera i det fri	Opera	6	9.200	1	
Opera i Roskilde	Opera	1	754		
Præsidentinderne	Skuespil	26	6.607		
Scener fra et ægteskab	Skuespil	2	1.063		
Transfervindue	Skuespil	8	1.602		
TOTAL TURNEER INDLAND		76	62.415	3	0

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Det Kongelige Kapel i Dresden	Kapel	1	1.700	1	
Det Kongelige Kapel i Moskva	Kapel	2	3.242	1	
Kongelig sommerballet i Boston	Ballet	6	2.878		
Scener fra et ægteskab i Sydney	Skuespil	5	1.157		
TOTAL TURNEER UDLAND		14	8.977	2	
TOTAL TURNEER		90	71.392	5	

Øvrige arrangementer og aktiviteter

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk./ deltagere	Titel Nyproduktion
21st Century Jazz	8	2.467	
Ballet for sjov	5	147	
Ballet på Skoleskemaet	4	87	
Balletfestivallen, diverse aktiviteter udover allerede nævnte	40	6.950	
Biograftransmission af Alice i Eventyrland (29 biografer)	1	732	
Biograftransmission af Flagermusen (31 biografer)	1	638	
Biograftransmission af Kongens Fald (29 biografer)	1	530	
Breakfast med Bournonville	10	7.445	
Brunch og ballet	6	4.582	
Dans med børn og bedste	3	205	
Dansesalon	3	125	
De Tre Musikterer	6	1.649	1
Det Kongelige Teater på Ungdommens Folkemøde	3	1.200	
Folkeuni	12	1.260	
Golden days	3	762	
Hands on Ballet	3	63	
Hands on Opera	2	52	
Hands on orkester	5	123	
Hands on skuespil	4	73	
Holger Blom salon	2	400	
Hyldest til Kim Larsen - fællessang i Skuespilhuset	1	550	
Inspirationsdag	2	16	
Jazz på pladsen	4	298	
Kids2Kids	3	139	
Klassisk på Kyssetrappen	4	2.100	
Klods Hans	15	3.858	1
Kompagni B Grønland	17	1.115	
Kompagni B's 10 års jubilæumsforestilling	1	509	
Kristoffer Fabricius	1	102	
Kulturnat	3	15.541	
Lunch og Opera	2	788	
Lærerworkshop	1	15	
Milonga	2	255	
Nattergalen	7	716	1
Ofelia for børn	4	228	
Ofelia Live	6	1.588	
Ofelia Midsommer	1	7.000	
Ordsalon	2	177	
PAPAGENO	2	325	
Playground	1	250	
Poetry Slam	3	870	
Politisk Salon	7	1.165	
Publikumsorkestret	2	925	
Publikumsorkstrets julekoncert	1	457	
RECIDENCY, HOLSTEBRO	10	547	
Reseo	1	75	
Skoleskema opera	2	8	
Skuespilhusets 10 års jubilæum - Åbent hus	2	3.000	
SMK 5 2.5.18	3	1.600	
SMK 6	3	1.600	
SMK 7	3	800	
Store Balletskoledag	4	4.460	
Teaterspillet	28	714	
Vildskud	2	463	
Åbne prøver	2	1.673	
TOTAL ØVRIGE ARRANGEMENTER OG AKTIVITETER	274	83.417	3

NB: Hertil TV-transmissioner af ballet på DR K med totalt 60.000 seere til de 3 transmissioner.

I tillæg til balletskolerne i Odense og Holstebros egne arrangementer, har elverne herfra deltaget i andre arrangementer med i alt 182.750 tilskuere, jf særskilt liste.

Aktiviteter for eksterne partnere

Aktivitet	Partner	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
100-året for Islands suverænitet		1	850		
4U: A Symphonic Celebration of Prince		1	1.400		
Adam og Noah		2	3.400		
Alex Vargas		1	1.500		
Allan Olsen solo		1	1.200		
An evening with Joseph Calleja		1	1.650		
Andrew Lloyd Webber Galla		1	1.200		
Beethoven i Balkonfoyeren		6	610		
CPH:DOX Åbningsgalla		1	1.300		
Cæcilie Norby - Summer Dreams		1	380		
David Bowie Show		1	1.300		
De 12 Tenorer		1	900		
Den Sorte Skole		3	2.621		
Dichterliebe Recomposed		2	330		
Dogmeforestilling med Ryslinge Højskole		4	800		
Ennio Morricone		1	1.000		
Erhvervsarrangement		174	20.076		
Erik Grip Solo		1	200		
Gintberg red(d)er verden		2	3.400		
Gregory Porter		1	1.641		
Joe Bonamassa		1	1.500		
Johann Strauss Konzert-Gala		1	1.700		
José Gonzales & The Gothenburg String Theory		1	1.707		
Kammerballetten		2	400		
Katie Melua		1	1.641		
Kaufmann Cup		1	1.700		
Kurt Elling Qvintet Feat: Marquis Hill		1	356		
Kylie - 'Golden' Europa-Tour		1	1.641		
Lars Lilolt - Storyteller - Kapitel 3		1	913		
Lee Ritenour & Dave Grusin		1	650		
Lis Sørensen - Forår 2018		1	1.400		
Love Shop		1	1.403		
Mads og Monopolet		1	1.710		
Michael Learns to Rock. 30 års popmusik - nyt album - stor Danmarksturné		1	1.200		
Monty Alexander Trio		1	254		
No More Jacks - mod nye tider		4	4.000		
Reumert		1	620		
Rhythm of the Dance		1	1.200		
Savage Rose		1	1.700		
Schönbrunn Festival Orchestra Vienna		1	1.200		
Seebach		65	65.000		
Simon & Garfunkel		1	1.200		
Sir Cliff Richard		1	1.641		
Stars of Musicals		1	1.400		
Teknikmesse' 18 i Operaen		2	300		
Thriller Live		2	2.600		
TV2 - De største øjeblikke		1	1.250		
Vild med dans knækker cancer		1	1.400		
Zulu Comedy Galla 2018		1	1.630		
TOTAL AKTIVITETER FOR EKSTERNE PARTNERE		305	149.074		

Rundvisninger

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk.		Titel	Nyproduktion
Rundvisninger i Operaen	1.119	21.026			
Rundvisninger i Skuespilhuset	169	3.200			
Rundvisninger på Gamle Scene	351	7.269			
Rundvisninger i Dyrehaven (Røde Orm)	61	2.369			
TOTAL Rundvisninger	1.700	33.864			

Total

	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Total repertoire	564	413.601	79%	65%	53	24
Total andre forestillinger	185	18.325	76%	59%	37	26
TOTAL (ekskl. turné, gæstespil og øvrige arr.)	749	431.926	79%	65%	90	50
Total turneforestillinger	90	71.392			5	
TOTAL egne produktioner (ekskl. øvrige arr.)	839	503.318			95	50
Total gæstespil	36	9.953	86%	72%	8	2
TOTAL (ekskl. øvrige arr.)	875	513.271			103	52
Total øvrige arrangementer og aktiviteter	274	83.417				3
Total aktiviteter for eksterne partnere	305	149.074				
SAMLET TOTAL	1.454	745.762			106	52
Total rundvisninger	1.700	33.864				
SAMLET TOTAL inkl. rundvisninger	3.154	779.626			106	52

Note: Teatret har fra 2018 justeret opgørelsesmetoden, således at ikke-teaterrelaterede aktiviteter på Ofelia Plads ikke længere indgår i opgørelsen, ligesom rytmiske koncerter med eksterne arrangører nu opgøres under 'aktiviteter for eksterne partnere' i stedet for under 'andre forestillinger' under 'koncerter'. Ser man på teatrets egne produktioner er aktivitets- og tilskuertallet på niveau med 2017.

Balletskolerne i Odense og Holstebros aktiviteter afholdt udenfor skolerne

Forestilling		Antal opfør.	Antal tilsk.
<i>Balletskolen, Odense</i>			
Dansens dag		1	500
De fem papirklip		5	3.000
Den kulturelle rygsæk		1	150
Fejring af H.C.Andersen		1	1.200
H.C. Andersens fødselsdag med Onkel Reje		1	1.800
H.C.Andersen Festivals åbning		1	500
H.C.Andersen prisoverrækkelse		1	500
HCA Festival - lysshow		12	110.000
Joffery ballet school		1	40
Jul i Rådhushallen Snedronningen		14	10.000
Julegalla på Magasinet - Odense		1	500
Lav noget larm		5	3.000
Magisk Festival & festival med Odense Symfoniorkester		2	2.000
Nissebanden i Julemandens land		17	17.000
Optræde på Abildgårdsskolen		1	300
Sigurd og Danmarkshistorien		12	16.000
Skoleafslutning - Fynske opera		1	300
Svendborg Rabbits		1	1.400
Åbning af Møntergaarden		1	250
<i>Balletskolen, Holstebro</i>			
Forestilling « Den magiske ballettime »		16	3.050
Alice i Eventyrland		5	4.950
Forestilling « Elsker dig for evigt » med Black Box Dance Company		6	2.460
Forestilling med Sigurd Barrett (Klassiske Dage)		1	1.200
Forestilling, Verdensballetten		1	700
Juleshow		1	350
Opvisning		9	1.600
TOTAL AFHOLDT UDENFOR BALLETSKOLERNE		118	182.750

Bilag 3 Forestillingskategorier

Ballet

A	(ingen)
B	Spar Dame, Dans2Go
C	Silk & Knife 2, Raymonda, Giselle, Carmen
D	Alice i eventyrland, Napoli
E	Svanesøen, Kom Bamse, nu balletter vi!

Opera

A	The Exterminating Angel
B	Lulu
C	Trubaduren, Otello, La bohème, Figaros bryllup
D	Pigen fra vesten, Trylleføjten, Barberen i Sevilla, Flagermusen, Madame Butterfly
E	(ingen)

Skuespil

A	68, Jeg løber, Møller & Larsen, Præsidentinderne
B	Den kroniske uskyld, Frøken Julie, Kongens Fald, Scener fra et ægteskab
C	Riget, Tove! Tove! Tove!
D	Maskerade
E	Røde Orm

Forestillinger kategoriseres som:

A: Ny skrevet opera, musikteater, ballet eller dramatik. Eksperimentelt og udfordrende produktion. Ofte ukendt titel.

B: Seriøst drama, mindre kendt titel eventuelt skrevet af kendte forfattere som Ibsen, Tjekhov eller Shakespeare.

C: Velkendt produktion, mainstream. Kendt titel, traditionel.

D: Lettilgængelig. Kendte ingredienser enten i historien, musikken eller komponisten.

E: Kendt titel. Familieforestilling. Lettilgængelig handling.

Note: I tillæg til de oplyste titler, vil flere af de mindre og eksperimenterende forestillinger i Eventministeriet (skuespil) og Corpus (ballet) kunne rubriceres i kategori A.

Bilag 4: Internationale kunstnere

Internationale instruktører til skuespil

Sigrid Strøm Reibo

Internationale koreografer til balletopsætninger

Liam Scarlett

Marcos Morau

Christopher Wheeldon

Internationale instruktører til balletopsætninger

Lynn Charles

Loipa Arajau

Internationale scenografer til balletopsætninger

Jonathan Morrell

Internationale dirigenter til operaopsætninger

Michael Hofstetter

Vincenzo Milletari

Hossein Pishkar

Pier Giorgio Morandi

Alexis Kossenko

Eun Sun Kim

Gregor Bühl

Marius Stieghorst

Joana Carnerio

Bertrand de Billy

Internationale instruktører til operaopsætninger

Francisco Negri

Christian Götz

Tom Cairns

Nicola Raab

Internationale scenografer, kostume- og lysdesignere til operaopsætninger

Luis Désiré

Hildegard Brechtel

Lukas Noll

Sarah Mittenbühler

Julia Mürer

Jon Clark

Ashley Martin Davis

Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2018

Fonde:

- A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formål
- Arne V. Schleschs Fond
- Annie og Otto Johs.Detlefs' Fonde
- Augustinus Fonden
- Beckett-fonden
- Bikubenfonden
- Det Obelske familiefond
- Dronning Margrethes og Prins Henriks Fond
- Ernst B. Sund Fonden
- Færch Fonden
- Hempel Fonden
- Knud Højgaards Fond
- Knud og Dagny Gad Andresens Fond
- Konsul George Jorck og hustru Emma Jorck's Fond
- Lauritzen Fonden
- Mariss Jansons -Léonie Sonnings Musikfond
- NAPA fonden
- Spar Nord Fonden

Sponsorer:

- Audi Danmark
- Ballettens Venner
- Danske Bank
- Hempel A/S
- Rosendahl Design Group A/S
- Rosendahl a/s print media design
- Scandinavian Tobacco Group A/S
- Schneider Electric Danmark A/S
- Z-Art Global Ltd
- Qiajuk Studio

Bilag 6: Kommerciel udlejning 2018

<i>Mio. kr.</i>	<i>Regnskab 2018</i>
Indtægter	
Lejeindtægter	-18,0
Eget billetsalg i forbindelse med udlejning	-1,5
Indtægter i alt	-19,4
Omkostninger	
Personaleomkostninger	9,1
Øvrige omkostninger	4,5
Omkostninger i alt	13,7
Resultat af udlejningsvirksomhed i alt	-5,8

Bilag 7: Afrapportering af tilskud fra Københavns Kommune

Det Kongelige Teater modtager et årligt tilskud fra Københavns Kommune med det formål at understøtte Operaen og dens virksomhed som vedkommende og tilgængelig for byen København og dens borgere. Baggrunden for tilskuddet var en vurdering ved Operaens opførelse af, at en opera ikke bare for staten men også for Københavns Kommune ville være et aktiv, hvorfor der mellem staten og kommunen blev indgået en aftale om, at foruden staten som betydeligste tilskudsgiver skulle Københavns Kommune også bidrage til finansieringen af drift og aktivitet ved at yde tilskud til Det Kongelige Teater.

Tilskuddet fra Københavns Kommune var således en afgørende forudsætning for opførelse af Operaen.

I aftalen mellem kommunen og teatret for perioden 2016-2019 fremgår de fælles indsatsområder, som Københavns Kommune har særlig interesse i. Indsatsområderne er en fælles aktivitetsramme med interesse- og fokusområder, der skal involvere kommunen og dens borgere. Indsatsområderne konkretiseres i de årlige aktivitetsplaner inden for fire fokusområder:

- **Børn og Unge:** Det Kongelige Teater iværksætter og styrker særlige aktiviteter for børn og unge i København. Der ønskes særligt fokus på børn og unge både gennem skole- og gennem fritidssamarbejder.
- **Events, festivaler og turisme:** Det Kongelige Teater tager initiativ til forpligtende samarbejder med øvrige kunstneriske aktører i Københavns Kommune om f.eks. Operakoncerter om sommeren og øvrige samarbejder med det københavnske teatermiljø og andre relevante parter, for at understøtte København som en stærk kulturhovedstad til gavn for hele landet, dets image og besøgende.
- **Outreach:** Det Kongelige Teater åbner institutionens rum og scener for byens og hele landets borgere på nye måder, så en bredere del af landets befolkning inviteres indenfor og introduceres til teatrets rum og virke.
- **Netværk:** Det Kongelige Teater skaber via Københavns Kommunes mangfoldige netværk et tættere samarbejde til de øvrige kulturaktører der bidrager til hovedstandens kulturelle profil, dels med henblik på vidensudveksling og for at udbygge teatrets relationer for eventuelle fremtidige partnerskaber.

Der er øremærket 5 mio. kr. af bevillingen til indsatser inden for de fire fokusområder.

I 2018 blev der afviklet følgende aktiviteter inden for aftalen:

Aktivitet	Tilskuere	Omkostninger, kr.
Partnerskaber, Amager, 12 skoler	8.000	969.726
Partnerskaber, Vanløse-Brønshøj, 8 skoler	5.500	526.674
PIXI-forestillinger, Partnerskaber og Skoler, 16 forestillinger	1.920	268.136
Breakfast med Bournonville, 12 forestillinger	2.467	861.720
Brunch og Ballet, 6 forestillinger	4.115	84.914
Danse Saloner, 9 stk	785	70.712
Kulturnatten	15.541	251.413
Politisk Salon, 7 stk	1.165	98.970
Ord Saloner, 7 stk	1.065	80.072
Foyer koncerter, 8 koncerter		120.686
Lunch & Opera, 2 forestillinger	788	50.373
Åbne Prøver, 3 stk	2.701	53.160
Midsommer - Sankt. Hans - Ofelia Plads	7.000	135.193
Dans med børn og Bedste - Ofelia Plads	78	27.316
Klassisk på Kyssetrappen - Det kgl. Kapel, 2 forestillinger	650	38.525
Klassisk på Kyssetrappen, 4 forestillinger	2.150	14.025
Klodshans - Ofelia plads	50	24.083
Jazzspinnerz - Ofelia Plads, 2 forestillinger	120	41.616
Hands on Ballet - Ofelia Plads	62	7.658
Golden Days debat - Ofelia Plads	102	13.038
The Wave - Ofelia Plads, 45 udstillingsdage	35.000	4.125
Jazz - Ofelia Plads, 6 forestillinger	1.900	2.475
Vielser i det fri - Ofelia Plads	200	550
9000 Steps (Metropolis) - Ofelia Plads	500	1.100
Copenhagen Summerdance - Ofelia Plads, 6 forestillinger	5.928	4.125
Metropolis - Horizon og Cirque Barbette - Ofelia Plads	350	1.650
Origami	800	1.375
Teater Glad - Ofelia Plads	200	550
Skyadfærd, 66 dage	35.000	12.645
Folkeuniversitetet	1.260	2.750
CPH Jazzfestival, 8 dage	3.217	41.356
Copenhagen Ironman CPH og målzone	40.000	6.875
Ofelia Live, 6 forestillinger	1.588	195.846
Skuespilhusets 10 års jubilæum	3.000	162.364
Balletfestivallens storskærmsarrangementer	550	291.000
Rabat på Skolebilletter (kun Københavns Kommune)	9.241	818.035
I alt	192.993	5.284.831

4.4 Supplerende noter til regnskabet

Note 1: Salg af varer og tjenesteydelser

Mio.kr.	
Lokaleudleje	-0,1
Restaurantforpagtning	-5,0
Billetsalg	-131,5
Salg i øvrigt	-46,5
I alt	-183,0

Note 2: Husleje

Mio.kr.	
Husleje*	6,1
Leje og leasing i øvrigt	8,2
I alt	14,3

*Lagerhal og lejemål til gæstekunstnere

Note 3: Lønomskostninger

Mio.kr.	
Egentlig løn	340,8
Ændring i skyldige feriepenge	2,5
Løn til forestillingsansatte herunder dirigenter, st	47,1
Over- og merarbejde	1,9
I alt	392,3

Note 4: Lønrefusion

Mio.kr.	
Barselsfonden	-1,1
Sygdom	-4,0
Øvrige	-1,7
I alt	-6,9

Note 5: Af- og nedskrivninger

Mio.kr.	
Neutralisering af donationsafskr. Bygninger	-50,8
Grunde, arealer og bygninger	85,4
Prod.anlæg og maskiner	3,7
Inventar og IT-udstyr	1,5
Transportmateriel	0,2
Færdiggjorte udviklingsprojekter	3,5
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	0,0
I alt	43,4

Note 6: Andre ordinære driftsomkostninger

Mio.kr.	
Rejser og befordring	7,7
Repræsentation	3,4
Rep. og vedligeholdelse	6,6
AER/flexjob	7,5
Kommunale skatter og afgifter	21,4
Køb af energi	10,8
Køb af it-varer	2,2
Køb af tjenesteydelser	110,7
Køb af øvrige varer	42,9
I alt	213,1

Note 7: Andre driftsindtægter

Mio.kr.	
Sponsorindtægter	-29,7
Årligt driftstilskud fra Københavns Kommune	-48,0
Øvrige indtægter*	-1,5
I alt	-79,1

* Salg, udleje og co-produktion af forestillinger, El-refusion, afregning for viceværtrolle for Størekassen.

Note 8: Finansielle omkostninger

Mio.kr.	
Renteomkostninger FF4 og FF7	54,2
Øvrige rentekomkostninger	0,5
I alt	54,7

Note 11: Tilgodehavender

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	25,5
Moms	-0,1
Sponsorer	6,6
Andre tilgodehavender	6,4
Værdi ultimo 2018	38,4

Note 12: Likvide beholdninger

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	207,8
FF5	96,2
FF7	-35,1
Kontant	-0,1
Værdi ultimo 2018	268,8

Note 13: Hensættelser

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	1,4
Tilbageført hensættelse til løn til aftrådt medarbejder	-0,6
Værdi ultimo 2018	0,8

Note 14: Kortfristet gæld, leverandører af varer og tjenesteydere

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	114,5
Modydelser vedr. sponsoraftaler	5,0
Billetsalg m.v.	7,3
Værdi ultimo 2018	126,7

Note 15: Anden kortfristet gæld

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	15,2
Moms	-4,5
Afregning SKAT	0,3
Øvrig kortfristet gæld	-3,2
Værdi ultimo 2018	7,8

Note 16: Skyldige feriepenge

Mio.kr.	
Værdi primo 2018	49,9
Ændring	2,5
Værdi ultimo 2018	52,4