

DET KGL·TEATER

Årsrapport

2019





Årsrapport 2019

Det Kongelige Teater

Indholdsfortegnelse

1. Påtegning.....	5
2. Beretning	6
2.1 Præsentation af virksomhed.....	6
2.1.1 Mission.....	6
2.1.2 Vision.....	7
2.1.3 Hovedopgaver.....	7
2.2 Ledelsesberetning	7
2.2.1 Årets økonomiske resultat.....	7
2.2.2 Det Kongelige Teater og Kapels driftskonto	9
2.2.3 Overført overskud.....	9
2.2.4 Årets faglige resultater	9
2.3 Kerneopgaver	12
2.3.1 Opgaver og ressourcer: skematisk oversigt.....	12
2.4 Målrapportering	13
2.4.1 Målrapportering del 1.: Oversigt over årets resultatopfyldelse	14
2.4.2 Målrapportering del 2. Uddybende analyser og vurderinger	15
2.4.2.1. Opsætte og opføre: Skuespil, opera, ballet og koncert.....	15
2.4.2.2. Uddannelse af balletdansere og operasangere.....	31
2.4.2.3. Arrangementer, udlejningsvirksomhed	34
2.4.2.4. Mål af tværgående karakter	35
2.5 Forventninger til det kommende år	39
3. Regnskab	41
3.1 Anvendt regnskabspraksis	41
3.2 Resultatopgørelse mv.	42
3.2.1 Resultatdisponering	43
3.2.2 Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter	43
3.3 Balancen	44
3.3.1 Aktiver	45

3.3.2	Passiver	45
3.4	Egenkapitalforklaring	46
3.5	Likviditet og låneramme	46
3.6	Opfølgning på lønsumsloft	46
3.7	Bevillingsregnskabet	47
3.8	Udgiftsbaserede hovedkonti	47
4.	Bilag	48

Oversigt over tabeller, noter og bilag

2. Beretning

Tabel 1.: Virksomhedens økonomisk hoved- og nøgletal

Tabel 2.: Virksomhedens hovedkonti

Tabel 2a.: Overskud, Det Kongelige Teater og Kapel § 21.23.01

Tabel 3.: Sammenfatning af økonomi for virksomhedens produkter/opgaver

Tabel 4.: Årets resultatopfyldelse

Tabel 5.: Forventninger til det kommende år

3. Regnskab

Tabel 6.: Resultatopgørelse

Tabel 7.: Resultatdisponering af året overskud

Tabel 8.: Balancen

Tabel 9.: Egenkapitalforklaring

Tabel 10.: Udnyttelse af låneramme

Tabel 12.: Bevillingsregnskab

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

4.6 It-omkostninger

Tabel 21.: It-omkostninger

4.7 Supplerende bilag

Bilag 1: Rammeaftale 2016-2019

Bilag 2: Forestillingsoversigt

Bilag 3: Forestillingskategorier

Bilag 4: Internationale kunstnere

Bilag 4B: Samarbejdspartnere i det danske scenekunstmiljø

Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2019

Bilag 6: Kommerciel udlejning 2019

Bilag 7: Afrapportering af tilskud fra Københavns Kommune

4.8 Supplerende noter til regnskabet

Note 1: Salg af varer og tjenesteydelser

Note 2: Husleje

Note 3: Lønomskostninger

Note 4: Lønrefusion

Note 5: Af- og nedskrivninger

Note 6: Andre ordinære driftsomkostninger

Note 7: Andre driftsindtægter

Note 8: Finansielle omkostninger

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 den hovedkonto på finansloven, som Det Kongelige Teater og Kapel, CVR-nummer 10842255 er ansvarlig for: § 21.23.01. Det Kongelige Teater og Kapel, herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal tilgå Rigsrevisionen i forbindelse med bevillingskontrollen for 2019.

Påtegning

Der tilkendegives 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 regnskabsafregningen, 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. ^{3/3}2020

København, d. -2020

København, d. -2020



Kasper Holten
Teaterchef



Bertel Haarder
Bestyrelsesformand



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.

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. 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 fireårsaftale 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 2019 tager 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

Regnskab for 2019 viste et positivt resultat på 0,5 mio.kr. Årets resultat kan primært tilskrives færre afskrivninger end budgetteret, et forskudt projekt omkring digitaliseringsstrategi samt færre elafgifter end budgetteret for 2018 og 2019. Herudover blev de råderumspuljemidler, der var afsat i budgettet, ikke anvendt fuldt ud. Der redegøres nærmere for dette nedenfor, samt i afsnit 3.2. Resultatopgørelse.

Teatrets samlede indtægter i 2019 var 824,7 mio.kr. Heraf udgjorde driftsbevilling 521,1 mio.kr., tilskuddet fra Københavns Kommune udgjorde 48,0 mio.kr., sponsorater udgjorde 60,0 mio.kr., billetsalget udgjorde 140,4 mio.kr. og øvrige egenindtægter udgjorde 55,2 mio.kr.

Vurdering af det økonomiske resultat

Det Kongelige Teater vurderer resultatet som tilfredsstillende.

Teatret budgetterede fra årets start med et bevilget merforbrug på 2,0 mio.kr. til digitalisering. Hertil kommer tilført tillægsbevilling på 2,5 mio.kr. til forundersøgelse vedrørende mulig renovering af Gl. Scene. Denne forundersøgelse blev varetaget af Slots- og Kulturstyrelsen.

Herefter endte teatret med et samlet mindreforbrug på 0,5 mio.kr. Teatret har tidligere fået godkendt en overførsel fra 2018 på 3,0 mio.kr. til teatrets store udendørsforestilling i Dyrehaven i 2020.

Tabel 1. Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Hovedtotal			
	R 2018	R 2019	B 2020
Resultatopgørelse (mio.kr., løbende priser)			
Ordinære driftsindtægter	-705,3	-713,4	-706,2
- Heraf indtægtsført bevilling	-522,3	-521,1	-528,0
Ordinære driftsomkostninger	724,9	771,2	764,7
Resultat af ordinær drift	19,6	57,8	58,5
Resultat før finansielle poster	-59,4	-53,0	-47,5
Årets resultat	-4,6	-0,5	3,0
Balance (mio.kr., løbende priser)			
Anlægsaktiver	2.515,4	2.439,1	2.415,6
Omsætningsaktiver	307,2	207,1	215,0
Egenkapital	35,0	35,5	32,5
Langfristet gæld	2.488,9	2.414,1	2.340,6
Kortfristet gæld	297,9	194,3	187,6
Lånerammen	1.303,8	1.200,3	1.200,3
Træk på lånerammen	1.083,8	966,4	947,7
Finansielle nøgletal			
Udnyttelsesgrad af lånerammen	83,1%	80,5%	79,0%
Negativ udsvingsrate	17,5%	19,1%	9,1%
Bevillingsandel	74,1%	73,0%	74,8%
Overskudsgrad	0,7%	0,1%	-0,4%
Personaleoplysninger			
Antal årsværk	869	897	878
Årsværkspris (mio.kr., løbende priser)	0,498	0,503	0,513

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

Kilde: SKS og Grundbudget 2020

Udnyttelse af låneramme, bevillingsandel og overskudsgrad

Teatret havde i 2019 en udnyttelsesgrad af lånerammen på 80,5 pct. og en bevillingsandel på 73,0 pct.. Begge dele vurderes som tilfredsstillende og stabile over årene. Den negative udsvingsrate (overført overskud ift. den regulerede egenkapital i form af statsforskrivningen) udgjorde 19,1% i 2019. Overskudsgraden ligger på 0,1 pct.

Udvikling i årsværk

I 2019 havde teatret 897 årsværk, hvilket er en stigning på 27 årsværk i forhold til året før. Stigningen i årsværk skyldes primært den øgede aktivitet i forbindelse med teatrets store forestilling på Gl. Scene primo 2019, *Amadeus*, samt udendørsforestillingen *Kong Arthur* på Moesgaard. Der er efter teatrets udlicitering af scenografiske opgaver samt kantine- og restaurantdrift i 2016 i øvrigt ikke sket væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen, der giver anledning til større udsving i antal årsværk.

2.2.2 Det Kongelige Teater og Kapels driftskonto

Tabel 2. Virksomhedens hovedkonti

	(Mio. kr.)	Bevilling (FL+TB)	Regnskab 2019	Overført overskud ultimo
Drift	Udgifter	784,9	824,2	0,5
	Indtægter	-263,8	-303,6	0,0

Kilde: SKS

2.2.3 Overført overskud

Med udgangspunkt i årets resultat på 0,5 mio. kr., udgjorde teatrets akkumulerede resultatet 5,7 mio. kr. ved udgangen af 2019.

Tabel 2a: Overskud, Det Kongelige Teater og Kapel § 21.23.01

Mio. kr. løbende, priser		Reserveret bevilling	Overført overskud
Beholdning primo 2019		0,0	5,2
Årets øvrige bevægelser	2019	0,0	0,5
Beholdning ultimo 2019		0,0	5,7

Kilde: SKS

2.2.4 Årets faglige resultater

Det Kongelige Teater har haft et godt år, hvor publikumstallene fra 2018 blev fastholdt og udbygget en smule. I alt overværede 511.834 tilskuere teatrets egne forestillinger, mens teatret til samtlige aktiviteter (inkl. gæstespil, kommercielle udlejninger, andre events, rundvisninger mm.) nåede 794.418 brugere – begge tal er udtryk for en fremgang på knap 2 pct.

Teatret havde et markant fokus på at nå ud til flere danskere, hvilket gav sig udtryk i en massiv fremgang på hele 69% fra 71.392 i 2018 til 120.487 i 2019 for antallet af danskere, der overværede en af teatrets egne forestillinger uden for København. Med 120.487 tilskuere var det knap hver fjerde af vores tilskuere, der overværede en af vores forestillinger uden for København – og 39% af alle vores billetter blev solgt til kunder, der ikke bor i Storkøbenhavn.

Det skyldes ikke mindst den nye tradition, hvor Det Kongelige Teater hvert andet år opfører vores megaproduktioner ved Moesgaard i Aarhus, men også de udendørs forestillinger med gratis adgang

til opera og ballet landet over havde stor succes, og gav teatret megen synlighed i byrum og på offentlige pladser i hele Danmark.

På teatrets scener i København blev årets mest sete forestilling skuespillet *Amadeus*, der forenede de forskellige kunstarter på Gamle Scene, hvor Det Kongelige Kapel trådte op på scenen og blandedes med skuespillere, operasangere og dansere. Forestillingen tiltrak hele 47.304 tilskuere og formidlede Mozarts musik til et stort publikum, hvoraf 40% var nye kunder¹, ligesom den beviste at Det Kongelige Teater formår at arbejde på tværs af faggrænserne.

Andre forestillinger med størst publikumsappel blev den klassiske juleballet *Nøddeknækkeren*, skuespillet *Adressaten ubekendt* med stjerneskuspillerne Lars Mikkelsen og Søren Sætter-Lassen og den radikale nyfortolkning af operaen *Turandot*.

Også den nyskabende kunst havde et godt år, da verdenspremieren på Hans Abrahamsens opera *Snedronningen* spillede for udsolgte huse og vakte opsigt langt uden for Danmarks grænser, mens Den Kongelige Ballet for alvor så solodanser Gregory Dean folde sit koreografiske talent ud med verdenspremiererne på helaftensballetterne *Askepot* og *Blixen*.

Skuespillet har manglet de nye, store danske værker, men der arbejdes intenst med talentudviklingen i regi af laboratoriet KGL Dansk, og der er flere spændende tekster med potentiale til de store scener undervejs. I 2019 blev det til en enkelt verdenspremiere med Lærke Sanderhoffs *Mixdouble*, mens KGL Dansk havde readings på flere tekster, og Line Mørkeby skabte en helt ny version af *Brødrene Løvehjerte*. Der er ingen tvivl om, at der skal/skabes mere ny dansk dramatik i de kommende år, også på de store scener.

Blandt andre forestillinger i Operaen, som bør fremhæves for et særligt bidrag til udviklingen af repertoiret, kan nævnes Danmarkspremieren på John Adams moderne klassiker *Nixon in China*, som i operachefens egen opsætning blev flot modtaget af de danske kritikere, en ny ambitiøs opsætning af den danske nationalopera Peter Heises *Drot & Marsk*, Händel-operaen *Tidens og Visdommens Triumf* med Concerto Copenhagen i orkestergraven, og at Det Kongelige Kapel med tre semi-sceniske opførelser af *Tristan og Isolde* endelig igen vendte tilbage til en del af sit kernerepertoire med Wagners store operaer.

I skuespillet bemærkedes ikke mindst den høje kvalitet af skuespillerpræstationerne i titler som *Cyrano de Bergerac* og *Hvem er bange for Virginia Woolf*, mens Anja Behrens' opsætning af Platons *Symposion* blev en vidunderligt overraskende kioskbarer med totalt udsolgte forestillinger for et stort publikum af både unge og gamle.

¹ Nye kunder defineres som kunder, der ikke har købt billet til teatret inden for de seneste tre år.

Skuespillet øgede variationen i sit udbud og tiltrak nye publikumsgrupper med indledningen på en markant, strategisk satsning på store familieforestillinger med to premierer på Store Scene: *Halfdans Hokus Pokus* havde premiere op til vinterferien primært for de 4-8 årige, men også deres søskende, forældre og bedsteforældre. Forestillingen nåede bredt ud i sin hyldest til fantasien og legede både sprogligt, visuelt og musikalsk med Rasmussens univers. I efteråret 2019 tiltrak Astrid Lindgrens *Brødrene Løvehjerte* et stort antal børn fra 8 år og op med forældre mv i en stærk opsætning med fremragende skuespillere og visuel nytænkning.

Den Kongelige Ballet havde et fantastisk år med et ekstremt veltrimmet kompagni af dansere, hvis kvalitet blev testet af Harald Landers klassiske *Etudes*, og som udover de ovennævnte verdenspremierer brillerede i titler som Danmarkspremieren på Wayne McGregors *AfterRite*, John Neumeiers mesterværk *Kameliadamen* og Liam Scarletts nyklassiker *Spar Dame*.

Den Kongelige Ballets moderne kompagni *Corpus* fortsatte i 2019 sit arbejde med at udforske kroppens muligheder for at fortælle og skabe nye udtryk for dans. Især samarbejdet med Roskilde Festival – inklusive velbesøgte og vellykkede forestillinger på selve festivalen – og forestillingen *Caldera* af Bobbi Jean vakte stor, positiv opsigt, mens andre forestillinger qua det eksperimenterende formål naturligt delte vandene og fandt et mindre publikum.

Det Kongelige Kapel kan i 2019 notere sig en flot publikumsopbakning til sine koncerter. Kapellet er stærkt spillende for tiden under chefdirigent Alexander Vedernikov og leverede høj kvalitet til både opera, ballet og egne symfonikoncerter. Samtidig faldt en ny overenskomsttaftale med Kapellet på plads, der sikrer gode muligheder for udvikling af dette vigtige ensemble i de kommende år. Kapellet kvalitet skulle dog ikke mindst stå sin prøve ved turneer til Korea, Hamburg og München, og musikerne bestod prøven med glans med en fornem modtagelse i to af europæisk musiklivs højborg.

I alt kunne teatret præsentere 102 titler, hvoraf 53 var nyproduktioner, med et stærkt spænd i både titler og opsætninger fra det klassiske til det fornyende, og med et stærkt fokus på at tiltrække nye publikumsgrupper med de brede titler. Alene teatrets syv mest sælgende forestillinger stod for 41% af det samlede antal tilskuere, og disse titler viser stærkt potentiale for at nå mennesker, som ikke før har brugt teatret. Samtidig har teatret fortsat fokus på det innovative og grænsesøgende, der er en vigtig del af teatrets DNA.

Skuespillets to familieforestillinger med *Halfdans Hokus Pokus* og Astrid Lindgrens *Brødrene Løvehjerte* bragede igennem med over 25.000 tilskuere, og sammen med *Nøddeknækkeren*, *Kong Arthur*, *Kom Bamse nu balletter vi* og andre titler såvel som teatrets brede vifte af partnerskabsskoler og andre initiativer for børn danner de et stærkt fundament for teatrets nye børnestrategi, som for alvor vil blive udfoldet fra 2020. For unge introducerede teatret i december 2019 et nyt abonnement, der giver adgang til alle teatrets forestillinger for kun 1000 kr. om året. I alt var hele 19% af vores tilskuere (89.822) børn og unge under 25 år. Teatret lancerede også i 2019 et samarbejde med

forlaget Alinea om at udvikle digitale læringsredskaber om scenekunst, som er tilgængelige for skoler i hele Danmark.

Både Balletskolen og Operaakademiet fortsætter med at uddanne kunstnere på højeste niveau. I 2019 har 6 nyuddannede kunstnere fra de to uddannelser medvirket i teatrets forestillinger, hvortil kommer en række elever under uddannelse. På Balletskolen er aspirantprogrammet udvidet og består pt af 15 elever. Udvidelsen med særligt flere mandlige elever sikrer et bedre træningsmiljø og styrkelse af pas des deux træningen. Balletskolen deltager endvidere fra 2019 i projektet "Optimering af den lokale talentudvikling af balletdansere" støttet af Kulturministeriets puljemidler afsat til etablering af talentmiljøer.

I tillæg til egne aktiviteter har teatrets scener også i 2019 været hyppigt anvendt af andre aktører med totalt 373 dagsudlejninger, hvor der bl.a. i sommerperioden var store udlejninger af både Gl. Scene og Operaens Store Scene, hvor Prinsen af Egypten og Flashdance totalt trak mere end 70.000 tilskuere.

Det er glædeligt, at fonde og virksomheder fortsat i høj grad ønsker at bidrage til teatrets aktiviteter. I 2019 havde teatret således sponsorindtægter på hele 60 mio.kr., hvilket er et helt afgørende element for teatrets aktivitetsniveau.

Teatret begyndte i 2019 for alvor arbejdet med sin nye vækststrategi, som fra 2021-2023 vil betyde en markant udvidelse i antallet af forestillinger på de store scener og i antallet af tilskuere, såvel som et særsomt fokus på at nå flere forskellige mennesker og at række mere ud i hele landet.

Bestyrelse og ledelse finder, at teatret i høj grad har levet op til de opsatte mål for vores virksomhed. Med udpegelsen af den nye bestyrelse og med en direktion, der efter en omstrukturering i sommeren 2019 nu har klart definerede ansvarsområder, står teatret klar til at folde sine strategier ud. Disse strategier skal i de kommende år sikre, at teatret både med hensyn til økonomi, kunstneriske resultater og publikumstal kan styrke sin rolle som hele Danmarks nationalscene.

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 for virksomhedens produkter/opgaver

Mio. kr., løbende priser	Indtægtsført bevilling	Øvrige indtægter	Omkostninger	Andel af årets resultat
Generel ledelse og administration	-159,8	-2,0	161,7	0,0
-Generel ledelse	-15,9	-0,3	16,2	0,0
-Bygninger og intern service	-98,9	-1,5	100,4	0,0
-IT	-16,0	0,0	16,0	0,0
-Økonomi, HR og strategi	-29,0	-0,1	29,1	0,0
Hjælpefunktioner	-50,0	-10,7	60,7	0,0
Skuespil	-57,5	-74,8	133,4	1,1
Opera	-123,4	-90,5	215,0	1,1
Ballet	-96,4	-78,1	175,7	1,1
Konserter	-11,2	-7,9	20,1	1,1
Turné	-4,3	-7,3	12,7	1,1
Udd. af balletdansere	-16,6	-4,3	22,0	1,1
Udd. af operasangere	-1,8	-1,8	4,6	1,1
Arrangementer og udlejningsvirksomhed	0,0	-25,8	17,7	-8,1
I alt	-521,1	-303,1	823,7	-0,5

Note: Årets resultat deles procentmæssigt ligeligt mellem hovedformålene. Teatret er fra 2019 overgået til ny kontoplan, hvorfor der kan forekomme mindre afvigelser i opgørelsen i forhold til tidligere år.

Metode for opgørelse af udgifter per opgave

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 forholdsvist 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 2019 et mindreforbrug på 0,5 mio. kr. jf. tidligere. Resultatet deles procentmæssigt ligeligt mellem hovedformålene, da det budgetterede mindreforbrug ikke kan henføres direkte til ét hovedformål.

2.4 Målrapportering

Rammerne for Det Kongelige Teaters mål er fastlagt i den politiske fireårsaftale om Det Kongelige Teater for perioden 2016–2019. Afrapportering i det følgende er struktureret efter rammeaftale 2016–2019 for Det Kongelige Teater.

2.4.1 Målrapportering del 1.: Oversigt over årets resultatopfyldelse

Tabel 4: Årets resultatopfyldelse

Tabel 4: Årets resultatopfyldelse 2019		
Kerneopgave	Resultatmål	Målopfyldelse i 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.	Delvist 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.	Opfyldt
	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	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.	Opfyldt
Mål af tværgående karakter	Fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb 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

Teatret har for 2019 haft i alt 14 resultatmål, hvoraf 13 er opfyldt, 1 er delvist opfyldt, og 0 er ikke 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.

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 skabe scenekunstoplevelser, der er både traditionsbevidste og fornyende, nicheorienterede og bredt appellerende – og bringe dem ud til så mange som muligt. 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Andel kunder i stikprøvemålinger der mindst er tilfredse med opsætningernes kvalitet (min.)	88 procent	87 procent	90 procent	75% / fasthold niveauet fra 2016	√ (92 pct)
-Anmelderindeks (min.) PR-Score	[(+39)	[(+38)	(+39)	(+40)	- (+35)
-Antal titler	107	113	106	100 gns pr. år	√ (102)
-Antal forfattere (Skuespil)	26	22	23	23 gns pr. år	√ (24)
-Antal komponister (Opera)	12	11	11	12 gns pr. år	√ (17)
-Antal koreografer (Ballet)	18	19	30	16 gns pr. år	√ (19)
-Antal komponister (Koncerter)	29	18	13	12 gns pr. år	√ (18)
-Antal forskellige forestillingskategorier**, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	5	√ (5)
-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunstart opfører titler fra (min)**					
-Ballet	4	4	4	3	√ (5)
-Opera	4	5	4	3	√ (4)
-Skuespil	4	4	5	3	√ (5)
-Antal nyproduktioner	50	54	52	45 gns pr. år	√ (53)
-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	3	2	4-6 over perioden 2016-2019	√ (1)
-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	1	1	2 over perioden 2016-2019	√ (0)
-Antal forestillinger inkl. turnéforestillinger	905	919	875	850	- (817)
-Ballet	160	167	177	155	√ (174)
-Opera	120	129	127	120	√ (120)
-Skuespil	464	487	460	445	- (414)
-Koncerter	49	47	21	40	- (21)
-Turnéforestillinger indenlands	101	88	76	75	√ (82)
-Turnéforestillinger udenlands	11	1	14	5	√ (6)
-Antal publikum ***	775.722	806.465	745.762	650.000 gns pr. år	√ (760.801)
* 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: Seriøst 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.					
*** Antal publikum er inkl. øvrige arrangementer og aktiviteter for eksterne partnere. I 2019 var antal publikum til teatrets egenproducerede forestillinger 511.894.					
(#) indikerer, at målet er opjusteret på baggrund af virksomhedsmødet, februar 2019.					

Teatret arbejder målrettet med kvaliteten af forestillingerne. Teatret gennemfører kundetilfredshedsmålinger på alle forestillinger, hvor publikum løbende er blevet adspurgt om deres tilfredshed med teatrets forestillinger. At hele 92 % af respondenterne som minimum var tilfredse (heraf 69 % meget tilfredse og 23 % tilfredse) vurderer teatret som yderst tilfredsstillende. Det er en markant fremgang siden de allerede gode tal i 2018. Resultatet viser, at langt hovedparten af teatrets kunder går fra teatret med en god oplevelse.

Teatret får løbende 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 2018–2019 var der en PR-score på +35 for den kunstneriske virksomhed, hvilket er et lille fald i forhold til tre foregående sæsoner. Alt over +20 vurderes dog af mediebranchen som værende meget tilfredsstillende, og teateret vurderes derfor trods det lille fald at ligge højt og godt i disse målinger.

Teatret arbejder ligeledes målrettet med variationen i repertoiret. Den Kongelige Operas repertoire havde i 2019 en stor spredning, og netop repertoiresammensætningen markerer en vigtig udvikling i forhold til de foregående år, hvilket også blev bemærket af den danske presse: to danske operaer, flere klassiske operaer fra Mozart over Bizet, barokmusik, helt nykomponeret stor opera, en Danmarkspremiere på et markant værk fra det 20. århundrede, en operette såvel som en musical. Det bør særligt bemærkes, at Den Kongelige Opera efter flere års unkladelse i 2019 genoptog en vigtig del af sit kernerepertoire med de store tyske, romantiske operaer. Endelig udviklede operaen et helt nyt format i den cabaret-agtige *Vores stemmer*, der bragte publikum tættere på fem af operaens markante solister.

Den Kongelige Ballet præsenterede et alsidigt repertoire med 12 titler, herunder både klassiske værker, helt nye værker, en Danmarkspremiere og et stærkt varieret koreografisk udtryk, hvor trin af markante koreografer som John Neumeier, Liam Scarlett, George Balanchine, Wayne McGregor og August Bournonville m.fl. udfordrede kompagniets spændvidde. Ballettens moderne dansekompani Corpus fortsatte sin kunstneriske undersøgelse af hvad fortælling skabt med kroppen kan gøre ved mennesker, og især Bobbi Jeanes *Caldera* vakte opsigt.

Skuespillet har fortsat og udvidet den bane, man udstak for fire år siden med et repertoire, som kræver kunstnere på højt niveau at forløse. Skuespillet har fortsat hyret store kapaciteter til de kunstneriske hold og ikke mindst på skuespillersiden. Skuespillet har haft fokus på en stor spredning i repertoiret: på de store scener har man søgt at skabe forestillinger med et antal medvirkende eller på anden måde af en størrelse og en kvalitet som kun Det Kongelige Teater kan levere, mens man på især de små scener har kunnet udvikle kunsten med innovation og eksperimenter. Skuespillet udvidede som ovenfor nævnt sin variation i repertoiret med to store familieforestillinger i 2019. Også på det mere tekniske plan har skuespillet gennem eksperimenter med bl.a. led-skærm som scenografi udvidet sin kunstneriske palet.

Skuespillet har endvidere fortsat strategien med at repertoiresætte forestillinger som knytter sig tæt op af titler som benyttes i primært dansk undervisning i folkeskoler og gymnasier. Med endnu en genopsætning af *Den kroniske uskyld* fik endnu flere af de ældste skoleklasser en chance for at opleve denne udviklingshistorie. Flere forestillinger i foråret havde en særlig appel til unge – *Nye rejsende* på Lille Scene og *Mens vi venter på Irakkommissionen* med Peter Larsen.

Højskolesangbogen. Frøken Julie, der var blevet flyttet til Store Scene, og *De fulde* på Mellemgulvet havde ligeledes skolesalg.

Antallet af forestillinger ligger i 2019 lavere end det operationelle mål. Dette skyldes primært en nedgang i antallet af skuespil, hvor antallet af forestillinger på de mindre scener er reduceret som følge af Eventministeriets ophør i sommeren 2018, hvorefter teatret har valgt at reducere de helt små formater for at øge udbuddet på de større scener. Hermed falder antallet af skuespilforestillinger i sig selv, men uden at det går ud over kapacitet eller udbud, ligesom antallet af tilskuere til skuespil faktisk er gået frem i 2019.

Dertil skal det bemærkes, at teatret under koncerter fra og med 2018 udelukkende har medtaget egne produktioner og gæstespil, og således i modsætning til tidligere år ikke har medtaget eksternt producerede rytmiske koncerter. Dette giver en nedgang i antallet i forhold til tidligere år og et lavere niveau end måltallet, men skyldes altså udelukkende opgørelsesmetoden.

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 delvis opfyldt, som følge af den manglende opfyldelse af det operationelle mål om antal forestillinger i skuespillet, hvilket dog som ovenfor anført er resultatet af en bevidst, strategisk beslutning, der godt nok har ført til færre enkelte forestillinger, men til en stigning i publikum..

Resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været tilstrækkeligt ambitiøst. Målet har understøttet den løbende drøftelse og prioritering af variation i udbuddet og at nå ud til et stadigt større publikum samt have fokus på kvalitet, senest med udvikling af et kvalitetsregnskab.

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 Teaters 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Tiltag, der har været gennemført og hvilke publikumsgrupper de retter sig mod	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Antal publikum/deltagere til arrangementer, der rækker ud mod et nyt publikum (min.)	118.501	148.698	148.147	130.000	√ (137.772)
-Antal nye kunder	61.198	70.176	61.392	50.000 stigende til 60.000	√ (61.939)
-Arbejde for at tiltrække børn og unge bl.a. gennem markedsføring og repertoiret	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Antal titler af børne-/familieopsætninger	4	7	4	3 gns pr. år	√ (4)
-Antal solgte billetter til børn og unge	89.964	87.241	87.073	80.000	√ (89.822)
-Antal deltagere til arr. primært med gratis adgang	34.766	26.232	42.117	25.000	√ (39.510)
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

Teatret arbejder for både at styrke forholdet til det hidtidige publikum og for at øge teatrets relevans for nye publikumsgrupper.

Det gælder en række aktiviteter, som geografisk rækker ud til hele Danmark, hvilket gennemgås separat nedenfor, ligesom det helt afgørende i forhold til dette mål er variationen i repertoiret i alle kunstarterne, som gennemgås ovenfor. De store udendørsforestillinger ved Moesgaard og i Dyrehaven er – ligesom brede titler som *Amadeus* og store musicals som *Sweeney Todd*, skuespillets familieforestillinger og de kendte klassiske titler i alle kunstarterne – er helt afgørende ingredienser for at tiltrække nyt publikum.

Derudover arbejder teatret målrettet med at øge både tilgængelighed og relevans for nye målgrupper med en række aktiviteter.

Indenfor dans henvender Corpus-projektet sig som helhed til målgrupper, der ikke normalt kommer på Det Kongelige Teater. Målgruppen er kulturinteresserede unge (18-30 år), der tiltrækkes af progressiv kunst, billige billetpriser, en afslappet social atmosfære og mere intime kunstoplevelser.

På tværs af kunstarterne har teatret afviklet en række arrangementer, der rækker ud mod nyt publikum. Det sker f.eks. på Kulturnatten hvor alle de tre huse tilbyder smagsprøver og oplevelser, samt Åbent Hus, der alle introducerer Det Kgl. Teaters bygninger og kunstarter på en ny og lettilgængelig måde. Derudover gennemføres gratis foyeraktiviteter, åbne scenepøver og træningssessioner, *Insight Events*, børneoperaer i Operaens foyer, Syng med operakoret, balletundervisning for voksne og samarbejde med Copenhagen Jazz Festival om en koncertrække i Skuespilhusets foyer. Åbne Huse har budt på ca. 75 forskellige aktiviteter for godt 37.000 publikummer i 2019.

Det Kongelige Teater besøger Absalon er et samarbejde mellem Absalon Folkehus på Vesterbro og Det Kongelige Teater, hvor balletten har besøgt Absalon med forskellige arrangementer med dansernes egne nye koreografier, balletaftener, Ballet for børn med Kompagni B samt Ballet og Banko. På Ofelia Plads opfører teatret gratis arrangementer, men pladsen er også et område hvor teatret i særlig grad har mulighed for at samarbejde med andre kulturinstitutioner og -begivenheder i København (se nedenfor).

Teatret arbejder også med at tilpasse salgskanaler og abonnementer til nye målgrupper. Ung i operaen er et fortsat tiltag med billige billetter til alle pladser i salen til unge under 25 år inkl. gratis formidling i form af introduktioner for de unge før forestillingen, og i 2019 introducerede teatret en ny abonnementsform, hvor unge under 25 år kan købe adgang til alle teatrets forestillinger for kun 99 kr. om måneden. Teatret tilbyder også rabat på 40% til alle forestillinger for børn og unge under 25. I det hele taget arbejder teatret målrettet med at være tilgængeligt for alle med en differentieret prissætning: 1/3 af alle teatrets udbudte billetter koster under 300 kr.

Endelig har teatret styrket fokus på både at kommunikere med eksisterende publikum og at nå nye målgrupper gennem digitale kanaler. Teatret har gennem hele aftaleperioden oplevet stor stigning i søgningen særligt via mobiltelefoner, hvor især videoindhold er efterspurgt.

Teatrets kommunikation i dag til specielt yngre målgrupper er fokuseret på videoindhold, og i 2019 havde teatret premiere på en web-dokumentar på fire afsnit omkring opera og klassiske musikere, der spillede på atypiske lokationer i Danmark. Spredningen og interaktionerne på de sociale medier viser, at web-dokumentaren var relevant for danskere, og i høj grad unge, der ikke normalt lytter til klassisk musik.

Teatret live-streamer stadig fra prøver i kunstarterne mens kunstnerne øver sig inden premieren, ligesom teatret laver små pop-up-video-indslag, der introducerer alt fra instrumenter til de sjældne håndværk som teatret har som dna. Der er flere grunde til, at teatret lægger mange kræfter i videoproduktion og fortsat opruster på videofronten. Video formidler information på en hurtig og inspirerende måde, som de fleste danskere let kan forholde sig til og afkode. Det er også her, at teatret henter størst digital opmærksomhed – 6-8 mio. visninger på vores video-kanaler årligt.

Målet for 2019 er i overvejende grad lykkedes, især ud fra den betragtning, at der i det hele taget i den politiske aftaleperiode fra 2016-19 er sket en markant udvikling på dette område. Der er igangsat flere samarbejder end tidligere, og teatret har udtrykt sig på flere platforme, revitaliseret og udviklet foyeraktiviteter og fået en markant udvidelse i form af Ofelia Plads' udfoldelsesmuligheder. Alle disse aktiviteter og platforme har bidraget til at åbne teatrets kunst for nye brugere og øget omdømmet og bevidstheden om Det Kgl. Teater som et levende og åbent kulturhus.

Teatret vurderer, at indsatsen for at få såvel børnefamilier som skoleklasser i teatret har været omfattende også i 2019, 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 2019 solgt 89.822 billetter til børn og unge til teatrets forestillinger, og 39.510 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.

Resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har fungeret godt i forhold til at fastholde et publikumsfokus og sikre fortsat udvikling af initiativer for nye målgrupper, der f.eks. har resulteret i udviklingen senest af en konkret børnestrategi for de kommende år.

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. Endvidere forestår opførsel 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 Kvæsthøsmøllen 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Antal turnéforestillinger i alt	101	89	90	80	√ (82)
-Antal arrangementer ifm. turné	32	40	23	30	- (20)
-Antal TV transmissioner	5	6	3	3	- (0)
-Antal biograf transmissioner	5	0	3	2	- (0)
-Antal sommeraktiviteter i alt	132	161	208	150 (#)	√ (230)
-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	29	31	28	30	- (27)
-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	7	61	52	35 (#)	√ (47)
-Øvrige friluftsfeststillinger	4	1	-	5	- (0)
-Forestillinger i Gamle Scene	12	2	22	10	√ (27)
-Forestillinger i Operaen	21	17	19	20	- (15)
-Forestillinger i Skuespilhuset	59	49	87	50	√ (87)
-Antal publikum til turnéforestillinger i alt	56.672	39.334	62.415	60.000	- (52.156)
-Antal deltagere til arrangementer ifm. turné	1.427	4.200	1.024	500	√ (1.705)
-Antal seere til TV transmissioner	39.000	194.000	60.000	30.000	- (0)
-Antal seere biograftransmissioner	7.745	-	1.900	3.000	- (0)
-Antal publikum til sommeraktiviteter i alt	150.436	143.274	158.144	141.000 (#)	- (131.873)
-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	93.385	93.330	74.855	90.000 (#)	- (57.900)
-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	4.945	14.060	24.618	15.000 (#)	√ (21.035)
-Øvrige friluftsfeststillinger	950	65	-	1.000	- (0)
-Forestillinger i Gamle Scene	6.191	2.573	14.934	5.000	√ (15.319)
-Forestillinger i Operaen	25.591	18.108	21.560	15.000	√ (17.556)
-Forestillinger i Skuespilhuset	19.374	15.138	22.177	15.000	√ (20.063)
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					
(#)					
indikerer, at målet er opjusteret på baggrund af virksomhedsmødet, februar 2019.					

Skuespillet har gennem de sidste fire år udviklet og igangsat et tæt samarbejde med Aarhus Kommune og Moesgaard Museum omkring vores udendørsforestillinger ved Moesgaard med henblik på at nå dels et bredt publikum uden for København, og især målgruppen familier med børn. Vi har indtil videre gennemført hhv. *Røde Orm* og *Kong Arthur*, mens *Hobbitten* vil spille ved Moesgaard i 2021. Samarbejdet udvikles, bl.a. i 2019 med drøftelser omkring en bedre sikring af de fysiske faciliteter og forhold på stedet.

Kong Arthur, som spillede ved Moesgaard i 2019, blev besøgt af 57.900 tilskuere, hvilket i sig selv alene betyder noget nær en fordobling af teatrets tilskuertal uden for København.

Teatret valgte i den første del af spilleforløbet at aflyse tre af forestillingerne på Moesgaard, hvor billetsalget endnu lå lavt. Aflysningerne medførte, at nøgletallet om 30 friluftsfeststillinger på Moesgaard ikke blev opnået. Da langt hovedparten af de berørte valgte billetter til andre spilletatoer i stedet, havde beslutningen om aflysning isoleret set ingen indvirkning på de øvrige nøgletal omkring teatrets samlede publikumstal eller tilskuertallet til sommeraktiviteter i alt.

I 2019 har Det Kongelige Teater været ude med i alt 9 turnéforestillinger og 82 opførelser fordelt på 38 byer over hele landet. I forhold til tidligere år øgede teatret i 2019 antallet af Kongelig sommerballet-opførelser og havde tre helt eller næsten udsolgte skuespilturnéer.

Tilskuertallet var særligt imponerende for balletten *Giselle*, *Kongelig sommerballet* og ikke mindst skuespilturnéen *Adressaten ubekendt*, som slog alle publikumsrekorder med knap 6700 tilskuere på turné. Men også *Mixdouble* og *Stå fast* havde et godt publikumstal, og *Nøddeknekkeren* i Aarhus præsenterede 3 udsolgte forestillinger mellem jul og nytår.

Opera i det fri var ramt af vejret på halvdelen af arrangementerne, men publikum viste sig at være vedholdende. Ambitionen er i 2020 at tilbyde 9 Opera i det fri, og derved øge antallet med 3. Til sammen betød alene *Kong Arthur*, *Kongelig Sommerballet* og *Opera i det fri* 85.000 tilskuere til opera, ballet og skuespil hen over sommeren uden for Storkøbenhavn.

Det Kongelige Teater arbejder endvidere på at være til stede og markere sig på relevante platforme og folkearrangementer rundt om i landet. I 2019 deltog teatret bl.a. på den naturvidenskabelige Bloom Festival med et balletværk iscenesat til kvantefysisk udviklet musik, og vi var massivt til stede på Ungdommens Folkemøde med optræden på hovedscenen, workshops, aktiviteter, quizzer m.m.

Det Kongelige Teater deltog i projektet Kulturkaravanen i samarbejde med Aalborg Symfoniorkester og kunstmuseet Kunsten i Aalborg, hvor Balletten afviklede 17 workshops og optrådte med 22 'karavanebesøg' med *Ægget*, *Den døende svane* eller en danseworkshop, der involverede publikum.

Corpus besøgte Aarhus med forestillingen One One One, som opførtes i nye rammer på bl.a. ARoS, Godsbanen og DOKK1.

Teatret har i 2019 ikke haft hverken biograf- eller TV-transmissioner. På baggrund af erfaringerne fra de tre biograftransmissioner i 2018, hvor kun 627 tilskuere i gennemsnit overværede en af de tre transmissioner, vurderer teatret, at kontaktpriisen for biograftransmissionerne er relativt høj i forhold til den beskedne effekt, teatret opnåede i forbindelse hermed. Desværre lykkedes det ikke i 2019 at gennemføre TV-transmissioner, selvom teatret i sensommeren havde en længerevarende dialog omkring en aftale om visning på DR K af netop de tre produktioner, som blev biograftransmitteret i efteråret 2018. DR har nu meldt klart ud, at man ikke fremover regner med at ville tv-transmittere hele forestillinger fra Det Kongelige Teater, hvorfor samarbejdet med DR fremadrettet vil fokusere mere på formidling og indsigt i teatrets verden og kunstneriske arbejde.

En del af teatrets sommeraktiviteter opføres på Ofelia Plads, herunder gratis ballet, klassiske koncerter mm. Teatret har sammen med Jeudan stået bag dagsfestivalen Ofelia Midsommer, der gratis viser et bredt udvalg af teatrets aktiviteter kombineret med koncerter, loppemarkeder, sankthansbål m.m. På Ofelia Plads har teatret også et samarbejde med andre kulturinstitutioner som fx Copenhagen Jazzfestival, Dansk Danseteater og Golden Days. Omfanget af sommeraktiviteterne på Ofelia Plads fortsatte i 2019 det høje niveau fra de to foregående år 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.

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. Det Kongelige Teater nåede derudover samlet et publikum på 110.056 tilskuere til vores forestillinger ved opførelser uden for scenerne i København. Dermed var det mere end hver femte af vores tilskuere, der overværede en af vores forestillinger uden for København – og hele 39% af vores billetter blev solgt til publikum, der ikke bor i Storkøbenhavn.

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.

Resultatmålet, der har været opfyldt i 2 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været yderst relevant i forhold til at fastholde teatrets strategiske retning og konstante indsats for at skabe synlighed og være relevant for hele Danmark. De enkelte indikatorer og erfaringer vil indgå i kommende udviklingsmål og forventeligt de kommende aftaler for teatrets fremadrettede virke.

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 mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016–2019. De giver en indikation af om resultatmålet er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Videreføre de klassiske traditioner	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

I alle kunstarterne er det målrettede arbejde med variation i repertoiret (se ovenfor) centralt i forhold til at opfylde dette mål. Således opførte teatret fx Wagners *Tristan og Isolde* og Bournonvilles *Napoli*,

mens Mozarts musik blev udfoldet for et meget stort publikum på en ny måde i *Amadeus* med involvering af alle teatrets kunstarter.

De dansksprogede operaer *Drot og Marsk* og *Snedronningen* er eksempler på, at operaen arbejder med også at udvikle dansk operatradition, både hvad angår klassikere og nye værker. Dels i Kasper Holtens nyfortolkning af *Drot og Marsk* med mode- og kostumedesigner, Anja Vang Kraghs fantastiske nydesignede kostumer. Dels i *Snedronningen* med den danske scenograf Palle Steen Christensen, der skabte magisk scenografi med implementering af 150.000 LED-lys, designet af spanske Playmodes, hvilket er banebrydende i operaens verden. Teaterinstruktøren Kamilla Wargos forestilling *Vores stemmer*, er et nyt blik på konceptet "opera", der rykker på den faste opfattelse af, hvordan en operaforestilling er skruet sammen. Men også nyfortolkninger af andre operaer, som Puccinis *Turandot*, bidrager til udviklingen af scenekunsten.

Balletten har videreført de klassiske traditioner ved at opføre *Napoli*, *Nøddeknækkeren* og *Kameliadamen* samt en dansk klassiker fra det 20. århundrede i form af Harald Landers *Etudes* - og ved at arbejde med klassiske romantiske trin i en ny version af *Askepot* danset til Sergej Prokofjevs originale musik. Balletten arbejdede målrettet på at udvikle scenekunsten, både med arbejdet i Corpus, med Danmarkspremieren på Wayne McGregors *AfteRite* og med verdenspremieren på helaftensballetten *Blixen* koreograferet af ballettens egen solodanser Gregory Dean.

Skuespillet ser det fortsat som en af sine fornemmeste opgaver at spille og udvikle klassikerne - og se på dem med nye øjne, samtidig med at respektere dem for de klassikere, de er. Skuespillet har altid haft og vil fortsat og måske i højere grad have klassiske titler højt på listen, når der lægges repertoire.

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.

Resultatmålet har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år. Det har medvirket til en løbende refleksion over ansvar og i udmøntning af planlægningen, så Det Kongelige Teater med sin størrelse og rolle gennem sine aktiviteterne har betydning og sætter spor i forhold til udviklingen af dansk scenekunst.

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 fireårssaftaleperioden. 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-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	Se nedenfor
-Udviklingen skal vise et øget samarbejde over tid.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Redegørelse fra de kunstneriske chefer med deres vurdering af den kunstneriske kvalitet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Antal nationale gæstespil og samproduktioner (min.)	14	15	12	14 gns pr. år	- (10)
-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	Redegørelse i årsrapport	Måling igen efter sæson 2018/2019	Se nedenfor
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

Nedenstående opsummering er blevet til på baggrund af redegørelser fra de kunstneriske chefer.

I 2019 blev der samarbejdet med en lang række partnere i det danske scenekunstmiljø.

Teatrets ledelse er løbende i dialog med andre institutioner i hele Danmark og udveksler viden, erfaringer og planer. Teatrets ledelse har en selvstændig ambition om at række ud til andre partnere for at sikre vidensdeling, samarbejde og koordinering. Herunder kan nævnes at teatret i 2019 således fx inviterede de københavnske børneteatre til dialog om teatrets kommende børnestrategi, ligesom man løbende havde dialogmøder med andre teatre fra hele landet, deltog i *Applaus*-samarbejdet og CPH Stage og løbende deltog i konferencer, seminarer, Folkemødet, Kulturmødet, deltog i debatter samt havde andre drøftelser med forskere, andre kulturinstitutioner og interessenter. Teatret har løbende tilkendegivet over for andre, at teatret gerne stiller viden og data til rådighed i det omfang, det er muligt.

Det Kongelige Teater samarbejdede i 2019 bl.a. med Aarhus Teater omkring forestillingerne *Kongens fald* og *Lazarus*, med specialensemblet Concerto Copenhagen omkring *Tidens og Visdommens*

Triumf, med Roskilde Festival omkring *The Real Raw*, med Dansehallerne omkring træning og præsentation af forestillingen *A Room For All Our Tomorrows* og med Copenhagen Phil omkring *Nøddeknækkeren*. Operaen har i 2019 også samarbejdet med Tivolis Balletskole, Det Danske Drengekor og Det Danske Pigekor. Corpus samarbejdede med forskellige aarhusianske kulturinstitutioner.

Teatret samarbejder løbende med de store kulturhuse såvel som teaterforeninger over hele landet omkring vores turneer, og med adskillige kommuner landet over omkring vores sommeraktiviteter. Endelig samarbejdede teatret med forskellige partnere på fx Ofelia Plads (se ovenfor). Teatret samarbejder løbende med Den Jyske Opera som vært for deres turneproduktioner på Gamle Scene.

Teatret samarbejder med Den Danske Scenekunstscole omkring praktik for skuespil-elever samt en praktikordning og træning for de studerende på Dans og Koreografi. Teatret samarbejder også med Københavns Universitet omkring en praktikordning og emneforløb for de studerende på teatervidenskab og Performancestudier. Teatret samarbejdede i 2019 med Det Frie Felts Festival omkring at præsentere forestillinger fra det frie miljø. Udbyttet er kontakt til en stor scenekunstinteresseret målgruppe, der ikke normalt kommer på de store institutionsteatre og en stærkere relation mellem Det Kongelige Teater og det uafhængige scenekunstmiljø.

Skuespillet har derudover fortsat samarbejdet med Stages of Science (første gang *Human Afvikling*) og bidraget med ressourcer til opsætningen af *Menneskebyrden* som var støttet af Scenekunststudvalget – til Stages of Science, og med Teaterforeningen Sceneprojekt om genopsætningen af den udsolgte *Mens vi venter på Irakkommissionen*, der igen var en stor succes med udsolgte huse.

Det ovenstående omfang af samarbejde med det øvrige scenekunstmiljø i Danmark er udtryk for en intensivering, og teatret planlægger også i de kommende år nye aktiviteter, som kan øge samarbejdsmulighederne yderligere. Liste over samarbejdspartnere fremgår af bilag 4B.

Teatret havde i 2019 besøg af 6 nationale gæstespil og medvirkede i 4 samproduktioner.

Ultimo 2018 gennemførte teatret interviews med 9 teatre om deres oplevelse af Det Kongelige Teater som samarbejdspartner, vidensdeler og talentudvikler og formidlede deres feedback i en rapport. For at følge op på deres tilbagemeldinger udsendte teatret i november 2019 en mail, der opfordrede dem til at reflektere over om de havde kommentarer til den eller eventuelle inputs eller nye perspektiver, som ikke var indeholdt i rapporten.

5 teatre vendte tilbage på henvendelsen, og alle tilbagemeldinger takkede for rapporten og for at Det Kongelige Teater rækker ud og er interesserede i deres mening. Ingen af dem havde tilføjelser til deres oprindelige feedback. Den kritiske side af den oprindelige feedback fokuserede primært på ønsker fra mindre teatre om, at Det Kongelige Teater deler ressourcer i form af kostumer el lign. og endnu mere videndeling. Herudover blev det af samtalerne med teaterlederne også tydeligt, at Det Kongelige Teaters rolle som videndeler osv. giver mest mening for de større teatre. Disse teatre ligner i deres struktur Det Kongelige Teater mest, og de vurderer derfor også, at der gensidigt er en større forståelse af hinandens opgaver og vilkår.

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

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været, at vi får bekræftet det store omfang af løbende samarbejder og erfaringsfora, teatret er engageret i, og hvor det overvejende bekræftes, at det beriger alle parter på tværs af scenekunstmiljøet. Med en årlig opsamling på temperaturen for vores samarbejder gives input til at gøre samarbejde fortsat velfungerende.

2.4.2.1.6. Resultatmål: Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet 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 scenekunstmrådet 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Antal internationale koproduktioner	4	2	3	3 gns pr. år	√ (6)
-Redegørelse for arrangementer med internationale kompagnier eller udenlandske gæster	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Antal internationale turnéopførelser	11	1	4	2	√ (3)
-Antal internationale gæstespils titler	3	2	1	1-2	√ (4)
-Liste med internationale navne (internationale gæster som instruktører, koreografer, scenografer, mf.)	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
-Internationale netværk og fora som teatret deltager i.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

Teatret indgik i 2019 i seks internationale koproduktioner.

Operaproduktionerne *Carmen*, *Cosí fan tutte* og *Sweeney Todd* er i samarbejde med andre huse enten som duplika-produktion eller lejeproduktion (Frankfurt, Royal Opera House, Covent Garden, Welsh Opera og Opera North). Hertil var Danmarkspremieren på John Adams' *Nixon in China* en koproduktion med Scottish Opera og Teatro Real Madrid med premiere i København. *Tidens og visdommens triumf* var en co-produktion med Malmø Operaen. Hos balletten var *AfteRite* en co-produktion med det New York-baserede og anerkendte balletkompagni American Ballet Theatre.

Den Kongelige Ballet har et stort antal internationale dansere ansat og anvender løbende internationale koreografer, scenografer, dirigenter mv. Balletten har samarbejdet med Australian Ballet omkring udveksling af danser Liam Redhead. Den Kongelige Opera har på hver produktion samarbejde med udenlandske kunstnere enten qua de kunstneriske teams eller med gæstesolister såsom Luthando Quave, Ruzil Gatin, Katrin Kapplusch, Sung Kyu Park, Sarah Tynan Zachary Altman, Arnold Bezuyen, Michèle Losier, Migran Agadzhanian, Christopher Ventris, Egils Siliņš, Paul Curievici, Matteo Macchioni. Begge kompagnier er internationalt anerkendte og formår at tiltrække førende kunstnere inden for deres felter. I 2019 var det især værd at bemærke, at det danske publikum fik lov til at opleve premierer på opsætninger af førende kunstnere som koreografen Wayne McGregor og instruktøren Barrie Kosky. Det Kongelige Kapel har løbende besøg af udenlandske gæstedirigenter, foruden chefdirigenten Alexander Vedernikov. Det Kongelige Kapel har desuden gæstet den nye koncertsal i Hamburg, Elbphilharmonie samt turneret til Sydkorea og München i december.

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.

Internationalt har 2019 været et intensivt år med 6 kapelkoncerter til Hamborg (1), Korea (4) og München (1). 10.431 tilskuere oplevede Det Kongelige Teater uden for Danmark i 2019. De tre øvrige kunstarter har ikke været på internationale turnéer i 2019. Teatret prioriterer indenlandske turneer, og internationale turneer for kompagnierne vil – pga. de store omkostninger – kun sjældent kunne finde sted fremover.

Teatret har i 2019 haft besøg af to store internationale balletkompagnier, Nederlands Dans Theater og San Francisco Ballet, som dansede 4 totalt udsolgte forestillinger på Operaens Store Scene. Hertil havde teatret besøg af den internationale norske operastjerne Lise Davidsen samt et internationalt udsolgt roadshow af den franske filosof Bernard-Henri Lévy på Store Scene i Skuespilhuset.

Ledelse og medarbejdere fra teatret har deltaget i Opera Europa konferencen 2019, Opera Europa Management Course i Pesaro, Nordisk Producent Netværk og det europæiske teaternetværk Mitos21

samt deltaget i en række internationale møder, konferencer og andre aktiviteter. Det Kongelige Kapel har været vært og arrangør af Nordisk Orkesterkonference 2019.

Den aktive deltagelse i disse netværk skaber en omfattende erfaringsudveksling, der bidrager til at internationalisere scenekunstmrådet i Danmark.

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.

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været, at der bliver samlet op på omfanget af internationale aktiviteter. Da det særligt for Opera og Ballet er en helt naturlig integreret del af sceneproduktioner at inddrage internationale kræfter og talenter samt at dele og samarbejde for i fællesskab at lave endnu mere spektakulære og udviklende projekter end de enkelte nationale teaterhuse selv ville kunne frembringe, har målet nok ikke i sig selv fremmet denne aktivitet.

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 teatrets hovedopgaver og afrapporteres som to separate resultatmål.

Det Kongelige Teater ønsker at uddanne talenter på eliteniveau, og hermed at tiltrække både nationale og internationale 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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Antal nyuddannede kunstnere anvendt i opsætningerne (min.)	5	17	7	Min. 5	√ (6)
-Antal afholdte auditions (min.)	15	16	15	Min. 15	√ (24)
-Antal elever tilknyttet DKT fra Den Danske Scenekunstscole (min.)	8	1	1	3	√ (4)

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

Teatret arbejder løbende med at engagere nye talenter og at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet. Det gælder i hele teatrets repertoire og omfatter såvel udøvende kunstnere som kunstneriske hold og skabende kunstnere (fx i regi af KGL Dansk og Corpus).

I 2019 havde teatret tilknyttet 6 nyuddannede kunstnere, fordelt med 2 balletdansere fra Balletskolen og 4 sangere fra Operaakademiet. Hertil kommer en række elever under uddannelse, der har medvirket i forskellige forestillinger. 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 ud over kunstnerne kommer såvel teatret som publikum til gode. Teatrets samarbejde med mange unge og nyuddannede kunstnere må formodes at tjene som inspiration for andre talenter også uden for teatret og dermed bidrage til opfyldelse af resultatmålet.

Antallet af auditions varierer år for år med behovet for ansættelse af nye kunstnere. I 2019 har operaen og kapellet afholdt i alt 13 auditions, skuespillet 1 audition og balletten 10 auditions.

I alt 4 skuespillerstuderende fra Den Danske Scenekunstscole har medvirket i skuespillets forestillinger i 2019 (*Amadeus* og *Cyrano de Bergerac*). Hertil har én studerende fra Skuespillerskolen Ophelia medvirket i *Brødrene Løvehjerte*.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet, del 1, anses på denne baggrund for opfyldt.

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i 1 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været at skabe bevidsthed omkring den rolle, teatret har for nye generationer af scenekunstnere. De operationelle mål har imidlertid ikke været helt dækkende, idet andre faktorer end blot ønsket om at inddrage elever fra Scenekunstscole har betydning for muligheden for opfyldelse af målet, herunder elevernes planlægning, præferencer og repertoirevalg. Dertil har målene ikke taget højde for, at der udover scenekunstneriske elever er et stort omfang af praktikperioder og elever fra andre dele af teateruddannelser f.eks. på det scenetekniske område.

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 nationale og internationale talenter. I tabel 4.8 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016–2019. De giver en indikation af om resultatmålet er opfyldt.

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

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R2019
-Elevet på Balletskolen	171	161	179	140	√ (160)
-Elevet på Operaakademiet	19	19	19	18	√ (19)

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

Ballet

Det Kongelige Teaters Balletskole har 125 elever på Kongens Nytorv, 10 elever i Holstebro og 25 elever i Odense.

3 elever afsluttede i 2019 deres aspirantuddannelse, som består af en balletuddannelse og et 3-årigt HF-forløb. To aspiranter er efterfølgende blevet ansat i Den Kongelige Ballet, mens en er blevet optaget på en lang videregående uddannelse. Balletaspiranterne afsluttede HF-uddannelsen med et karaktergennemsnit på 9,8 mod et landsgennemsnit på 6,5.

11 elever afsluttede deres grunduddannelse inden for ballet efter 9. klasse og 7 elever blev optaget i aspirantprogrammet. Aspirantprogrammet består nu af 15 elever. Det øgede aspiranttal er med til at sikre et bedre træningsmiljø, bl.a. i kraft af et øget antal mandlige elever i pas des deux træningen.

I sæson 2018/19 medvirkede elever fra Balletskolen i 60 % af Ballettens forestillinger. Herudover optrådte Kompagni B, dvs. Balletskolens elever i 8.-9. klasse, for og med børn, unge og ældre i både ind- og udland, ligesom aspiranterne var på turné.

2019 har været præget af forberedelse og opstart af projektet "Optimering af den lokale talentudvikling af balletdansere". Projektet støttes af Kulturministeriet gennem puljemidler afsat af ministeriet til etablering af talentmiljøer. Målet er at elever fra hele landet i højere grad optages på Det Kongelige Teaters Balletskole ved at sætte fokus på følgende indsatsområder: øge elevernes fysiske og tekniske niveau, sikre bedre trivsel i den nye hverdag ved overflytningen til København samt kompetenceudvikling af de lokale balletlærere. Allerede efter få måneder observeres et øget styrkeniveau blandt eleverne, ligesom det er teatrets oplevelse, at der blandt de lokale balletlærere er en glæde ved den tættere tilknytning til Balletskolen.

For 9. klasse og 3. års aspiranterne har skolen gennem de seneste 3 år arbejdet for at optimere procedurerne i forbindelse med transition fra ét uddannelses-/karriereniveau til et andet. Dette arbejde er fortsat i 2019, hvor karriererådgivningen endnu engang er blevet optimeret, bl.a. på baggrund af feedback fra eleverne.

Elevinvolvering er i det hele taget et fokusområde på Balletskolen. Det betyder bl.a., at eleverne har haft indflydelse på sæsonplanlægningen, både på aspirant- og udskolingsniveau mhp. at sikre bedre

sammenhæng henover sæsonen. Elever fra 3.kl til 3. HF har desuden været inddraget i processen med at definere Balletskolens nye mission og vision.

Balletskolen har videreført det internationale samarbejde med førende balletskoler rundt omkring i verden med henblik på den fortsatte udvikling af balletelever og lærere. Konkret har indsætserne bestået i optrædener og træningsophold på flere udenlandske balletskoler samt udenlandske elever, der har trænet med i aspirantprogrammet.

I 2019 afholdtes Bournonville-laboratoriet for 3. gang. Bournonville-laboratoriet er udviklet med henblik på at videreformidle og studere Bournonville-traditionen, som en del af den danske kulturarv. Arrangementet er for både elever, dansere og undervisere fra Den Kongelige Ballet og Balletskolen.

Balletskolen har desuden løbende haft fokus på at optimere optagelsesprøven, særligt for kommende 0. – 6. klasse elever, hvor forældrekommunikation, bedre vurderingsværktøjer og et øget tværfagligt samarbejde mellem balletlærere, skolelærere, pædagoger og sundhedsteamet har været de primære fokusområder.

Endelig har skolen iværksat initiativer, som skal optimere den skadesforebyggende og fysiske træning af eleverne. Vi oplever effekten heraf i denne sæson, hvor eleverne i højere grad opleves at være skadesfri.

Opera

Operaakademiets studerende har dramatisk, fysiodramatisk undervisning ud over det musiske. Alle sangere får over 40 enetimer med sanglærer og pianister, derudover enetimer med gæsteforskere fra forskellige dele af verden.

Operaakademiet har 2 store workshops som går over 6 uger hver, med visninger for publikum på Takkelloftet. 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.

Operaakademiet har 2 koncerter med Det Kongelige Danske Musikkonservatoriums orkester på GI.Scene. Derudover opsættes hvert år en forestilling på Takkelloftet med orkester og som bliver sat i alm. salg.

De 2. og 3. årsstuderende har hvert år et eksamens-/afleveringsforløb med visninger i Sal A også for et eksternt publikum.

Derudover har Operaakademiet et 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 scenekunstmrådet, del 2, anses på denne baggrund for opfyldt.

Effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år, har været, at der sættes fokus på udviklingen i antallet af elever på uddannelserne, men også en erkendelse af, at da antallet af elever afhænger af talentmassen og det kunstneriske udtryk på forskellige tidspunkter, er udviklingen og dermed effekten af målet ikke umiddelbart styrbar og lineær.

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 er 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	R 2018	B 2019	R2019
-Antal sponsorer og fonde	37	36	28	20-25	✓ (24)
-Mio.kr. fra sponsorer	50,9	40,3	29,7	45-50	✓ (60,0)
-Antal udlejninger	249 dagudlejninger	305 dagsudlejninger	364 dagsudlejninger	M.h.249 dagudlejninger	✓ (373)
-Antal dage med udlejning sat i forhold til kapaciteten	4,5%	5,6%	6,6%	5,0%	✓ (6,8%)
-Indtægter fra kommerciel udlejning (min.)	13,7	19,4 mio. kr.	19,3 mio.kr.	8,0 mio.kr. gns pr. år	✓ (17,1 mio.kr.)
* Tekst markeret med fed er operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.					

Teatret har i 2019 modtaget støtte fra 15 fonde og 9 virksomheder, jf. oversigten i bilag 5. Indtægterne beløber sig til 60,0 mio. kr. I tillæg til de indtægtsførte sponsorer modtager teatret løbende naturaliedonationer. 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 ligger på et stabilt højt niveau med 373 dagsudlejninger i 2019, hvor teatret havde store sommerudlejninger af både Gamle Scene og Operaens Store Scene. Udlejningen i 2019 svarer til 6,8% af den samlede kapacitet. Der er fortsat potentiale for en vis stigning i udlejningen, idet teatrets egen anvendelse til prøver og forestillinger af

eget repertoire dog optager godt 75% af kapaciteten. Udlejning af den overskydende kapacitet vurderes svær at udnytte fuldt ud, da der skal være sammenhæng mellem efterspørgsel og ledig kapacitet.

Teatret arbejder på at udleje i videst mulige 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 opfyldt.

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været et styrket incitament for at sikre udlejning af ledig kapacitet og en fortsat professionalisering af sponsor- og fondsarbejdet. Målet har understøttet opmærksomheden om teatrets økonomiske strategi og afhængighed af ekstern finansiering.

2.4.2.4. Mål af tværgående karakter

De følgende resultatmål går på tværs af teatrets opgaver.

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 essentiel 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 er opfyldt.

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

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer *	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R 2019
-Redegørelse for arbejdet med vedligeholdelse af bygningsmassen	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor
- Andel af samlet forbrug anvendt til vedligeholdelse	1,08%	0,89%	1,00%		0,93%
* 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 teaterets 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.

Vedligeholdelseefterslæbet for Gl. Scene og Skuespilhuset er nedbragt, og teatret disponerer fremadrettet ressourcer, der efterkommer Slots- og Kulturstyrelsens anbefalinger.

Operaen har i 2017-2019 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.

Teatret har i 2019 – i lighed med de foregående år – gennem SLKS anvendt ca. 1,0 pct. af det samlede forbrug til vedligeholdelse.

I 2019 er igangsat analyser af renoveringsbehovet for så vidt angår de scenetekniske installationer på Gl. Scene og i Skuespilhuset i samarbejde med Slots- og Kulturstyrelsen. Teatret har analyseret behovet for en mere omfattende restaurering og modernisering af Gamle Scene og sceneteknikken i Skuespilhuset, idet man forventer behov for større investeringer på disse felter i de kommende år.

Teateret vurderer endvidere at have skabt et samlet overblik og nødvendig viden om den nuværende stand, samt en plan for vedligeholdelse af teaterets samlede bygningsmasse.

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

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år, har været, at der er fastholdt – i tæt samarbejde med Slots- og Kulturstyrelsen – et fokus på at afsætte og prioritere tilstrækkelige ressourcer til den løbende vedligeholdelse af bygningsmassen.

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 det kunstneriske personale. Teatret følger løbende anvendelsen af det kunstneriske personale med henblik på at sikre en hensigtsmæssig og fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet, og det er teatrets vurdering, at man har taget væsentligt skridt i den rigtige retning.

Det Kongelige Teater har igangsat udviklingen af et nyt ressource- og planlægningsprogram for fremadrettet at få et endnu bedre overblik over anvendelsen af de forskellige former for kunstnerisk personale. Udviklingen forventes afsluttet i løbet af 2020.

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

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i 3 af rammeaftaleperiodens 4 år, har været at fastholde fokus på effektiv anvendelse af personaleressourcer, og starte en række udviklingsprojekter omkring bedre registrering og planlægning.

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 i forbindelse med overenskomstforhandlingerne (OK18) 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. Teatret har i 2019 fortsat arbejdet med implementeringen heraf.

Der er endvidere etableret en fremtidig model for udlicitering af scenografien forud for udløbet af den nuværende aftale med Engelbrecht Constructions ultimo 2019.

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.

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år, har været, at der er skabt et godt grundlag for forberedelse til overenskomstforhandlinger og afklaring af barrierer og muligheder i de eksisterende aftaler.

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.

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.

Teatret har i 2018 vedtaget en vækststrategi, der i de kommende år skal forøge udnyttelsen af bygningskapaciteten med et større og bredere repertoire og bedre egenindtjening til følge. Denne vækststrategi arbejdes der med i alle afdelinger på teatret, og fra 2021 vil aktiviteten på især teatrets store scener øges markant frem mod 2023.

Teatret har i 2019 i forlængelse af vækststrategien analyseret kapacitetsudnyttelsen ved oplagring og genbrug af scenografi og kostumer med henblik på en klarere strategi for, hvad der henholdsvis oplagres og kasseres.

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.

Teatret vurderer, at effekten af resultatmålet, der har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år, har været at sikre en god og fuld udnyttelse af teatrets kapacitet, som samtidig har givet grobund for tættere tværgående kunstneriske samarbejder. Også presset af den økonomiske nødvendighed har øget udlicitering og dermed afvikling af noget af bygningskapaciteten (Scenografisk Værksted) givet erfaringer og kompetenceopbygning omkring leverandørstyring.

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 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.

Hertil har teatret i 2019 implementeret ny kontoplan for bedre at afdække teatrets nuværende aktiviteter og som forberedelse til ibrugtagen af statens nye fælles budgetsystem. Sidstnævnte blev implementeret på teatret i efteråret 2019.

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 2019 er der 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. Arbejdet er strategisk forankret i en administrationsreform.

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.

Teatret vurderer, at resultatmålet, der har været opfyldt i alle rammeaftaleperiodens 4 år, har været medvirkende til at sikre tilstrækkelig fremdrift omkring at analysere og udvikle og effektivisere de administrative strukturer og processer.

2.5 Forventninger til det kommende år

Tabel 5. Forventninger til det kommende år

	Regnskab 2019 (R- året)	Grundbudget 2020 (B-året)
Bevilling og øvrige indtægter	-824,7	-812,1
Udgifter	824,2	815,1
Resultat	-0,5	3,0

Note: Institutionens økonomiske resultat 2019 og forventninger til det kommende år omfatter den virksomhedsbærende hovedkonto § 21.23.01.

Kilde: SKS og Grundbudget 2020

Teatret forventer i det kommende år at fortsætte arbejdet med de tre strategiske indsatsområder dvs. teatrets vækststrategi (2018), børnestrategi (2019) og administrationsreform (2017). Vækststrategiens mål om at øge egenindtjening og øge antallet af publikum på de store scener såvel som at nå nye målgrupper gennem et bredere repertoire og en øget og mere segmenteret markedsføring, sætter et stort pres på alle afdelinger for at få mere ud af de samme ressourcer. Det er en omfattende organisatorisk udfordring med krav til skarp planlægning og udfordring af rammer

og kapacitet. Med afskaffelse af omprioriteringsbidraget gives økonomiske muligheder for dels at investere i de strategisk udvalgte projekter, dels sikre en god implementering. Mens 2020 primært bliver et år med konsolidering, investering og forberedelse, forventes aktivitetsstigningerne for alvor fra 2021. Som det fremgår af tabel 5, er niveauet for teatrets omkostninger og indtægter derfor – trods vækststrategi og stigende bevilling – lavere i 2020 end i 2019, hvor teatret havde den ekstraordinære forestilling, *Amadeus*.

Teatret vil investere markant i indsatsen på børneområdet med test af en række formater og igangsættelse af en række initiativer både for børn, der kommer på teatret, men også arrangementer, der rækker ud i landet og i samarbejde med skoler, Musik- og Kulturskoler og andre aktører omkring børn. Hertil kommer også udviklingen af digitale skolemateriale og udviklingen af oplevelsesuniverser, hvor børn kan introduceres til scenekunst.

Endelig vil arbejdet med at understøtte kerneopgaverne med effektive, gode og mere digitale administrative processer og dermed både organisatoriske og systemmæssige ændringer fortsætte, så den administrativt/tekniske del af teatret kan understøtte en øget aktivitet i vækststrategien uden at udgifterne hertil stiger. Det bemærkes, at teatret allerede har en lav administrationsprocent – ikke mindst i lyset af kompleksiteten i teatrets opgaver og drift – men at teatret har et skarpt fokus på fortsatte administrative effektiviseringer, både med henblik på at frigøre ressourcer til den kunstneriske produktion og med henblik på at øge kvaliteten af de administrative processer.

3. Regnskab

Det Kongelige Teaters indtægter og udgifter er i balance således, at teatret går ud med et mindreforbrug på 0,5 mio.kr.

3.1 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 anskaffelsværdi, da det ikke har været muligt at fastslå en objektiv anskaffelses- eller genanskaffelsværdi. 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. Teatertechnisk udstyr som over- og undermaskineri, lys- og lydtekniske installationer på scenerne,

brandalarmeringsanlæg, kulisser og orkesterelevatorer 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.

3.2 Resultatopgørelse mv.

Tabel 6. Resultatopgørelse

Note	Mio. kr., løbende priser	R 2018	R 2019	B 2020
	Ordinære driftsindtægter			
	Indtægtsført bevilling			
	Bevilling	-522,3	-521,1	-528,0
	Indtægtsført bevilling i alt	-522,3	-521,1	-528,0
1	Salg af varer og tjenesteydelser	-183,0	-192,3	-178,2
	Eksternt salg af varer og tjenesteydelser	-183,0	-192,3	-178,2
	Internt statsligt salg af varer og tjenesteydelser	-0,1	0,0	0,0
	Tilskud til egen drift	0,0	0,0	0,0
	Gebyrer	0,0	0,0	0,0
	Ordinære driftsindtægter i alt	-705,3	-713,4	-706,2
	Ordinære driftsomkostninger			
	Ændring i lagre	0,0	0,0	0,0
2	Forbrugsomkostninger			
	Husleje	14,3	12,6	12,0
	Forbrugsomkostninger i alt	14,3	12,6	12,0
	Personaleomkostninger			
3	Lønninger	392,3	408,1	407,8
	Andre personaleomkostninger	-0,4	0,7	0,0
	Pension	47,7	50,2	50,2
4	Lønrefusion	-6,9	-7,7	-7,5
	Personaleomkostninger i alt	432,7	451,3	450,5
5	Af- og nedskrivninger	43,4	43,6	43,5
	Internt køb af varer og tjenesteydelser	21,3	22,2	23,8
6	Andre ordinære driftsomkostninger	213,1	241,4	234,9
	Ordinære driftsomkostninger i alt	724,9	771,2	764,7
	Resultat af ordinær drift	19,6	57,8	58,5
	Andre driftsposter			
7	Andre driftsindtægter	-79,1	-111,3	-106,0
	Andre driftsomkostninger	0,1	0,5	0,0
	Resultat før finansielle poster	-59,4	-53,0	-47,5
	Finansielle poster			
	Finansielle indtægter	0,0	0,0	0,0
8	Finansielle omkostninger	54,7	52,5	50,5
	Resultat før ekstraordinære poster	-4,6	-0,5	3,0
	Ekstraordinære poster			
	Ekstraordinære indtægter	0,0	0,0	0,0
	Ekstraordinære omkostninger	0,0	0,0	0,0
	Årets resultat	-4,6	-0,5	3,0

Kilde: SKS og Grundbudget 2020

Det Kongelige Teater havde i 2019 en indtægtsført bevilling på 521,1 mio. kr. Bevillingen afspejler de økonomiske rammer, som er aftalt i den politiske fireårsaftale 2016-2019, hvor teatrets bevilling er faldet 2 % årligt som følge af omprioriteringsbidraget. I bevillingen indgår tilførsel af 7,0 mio.kr. fra kulturpakken vedtaget i forbindelse med finansloven 2019. I løbet af 2019 fik teatret endvidere tilført en tillægsbevilling fra Kulturministeriet på 2,5 mio.kr. til forundersøgelse af eventuel renovering af Gl. Scene.

I 'Salg af varer og tjenesteydelser' indgår teatrets billetindtægter. I 2019 var indtægterne fra 'salg af varer og tjenesteydelser' på 192,3 mio.kr., hvilket var 9,3 mio.kr. højere end i 2018. Dette skyldes primært, at billetindtægterne på 140,4 mio.kr. var 8,9 mio.kr. højere end i 2018, som følge af højere aktivitet med forestillingen *Amadeus*.

Teatret havde i 2019 en samlet indtægt i forbindelse med kommerciel udlejning af lokaler på 17,1 mio. kr., hvilket fratrukket omkostningerne forbundet med udlejningen gav et resultat på 4,4 mio. kr. Oversigt herover fremgår af bilag 6.

De 'ordinære driftsomkostninger i alt' var i 2019 på 771,2 mio.kr., hvilket er 46,7 mio.kr. højere end i 2018. Stigningen skyldes dels generelle løn- og prisstigninger, dels omkostninger til den ekstra forestilling *Amadeus*, dels flere større produktioner som følge af flere midler fra sponsorer, der er steget fra 29,7 mio.kr. i 2018 til 60,0 mio.kr. i 2019.

Budgettet for 2020 svarer til det grundbudget, der er indlæst i SKS pr. 1. januar 2020. Dette budget vil blive fulgt op i de kvartalsvise udgiftsopfølgninger i løbet af 2020. I grundbudgettet forventes et resultat på -3,0 mio. kr. i 2020, som er anvendelse af del af mindreforbrug fra 2018 og 2019.

3.2.1 Resultatdisponering

Hele årets resultat på 0,5 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	0,5

Kilde: SKS

3.2.2 Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter

Der er i 2019 tilbageført diverse mindre hensættelser på i alt 0,1 mio.kr., jf. note 13.

3.3 Balancen

I det følgende kommenteres balancen for Det Kongelige Teater. Balancen viser formuen pr. 31. december 2019. Den samlede balance udgør 2.646,3 mio.kr. pr. 31. december 2019 mod 2.822,6 mio.kr. pr. 31. december 2018. Dette er primært et udtryk for et fald i igangværende arbejder, da det omfattende renoveringsarbejde af de scenetekniske installationer mv. i Operaen er afsluttet.

Tabel 8. Balancen

Aktiver Mio. kr.		Primo 2019	Ultimo 2019	Passiver		Primo 2019	Ultimo 2019	
Note:				Note:				
1	Anlægsaktiver:			Egenkapital				
	<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>			Reguleret egenkapital (startkapital)	29,8	29,8		
	Færdiggjorte udviklingsprojekter	7,1	4,0	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	7,1	4,0	Udbytte til staten	0,0	0,0		
	<i>Materielle anlægsaktiver</i>			Overført overskud	5,2	5,7		
	2	Grunde, arealer og bygninger	2.318,3	2.323,7	Egenkapital i alt	35,0	35,5	
	Infrastruktur	0,0	0,0	13 Hensatte forpligtelser	0,8	2,3		
	Transportmateriel	1,0	2,8	<i>Langfristede gældsposter</i>				
Produktionsanlæg og maskiner	67,6	67,7	FF4 Langfristet gæld	1.087,1	971,2			
Inventar og IT-udstyr	6,6	5,5	Donationer	1.401,8	1.442,9			
Igangværende arbejder for egen regning	85,0	5,6	Prioritets gæld	0,0	0,0			
Materielle anlægsaktiver i alt	2.478,5	2.405,3	Anden langfristet gæld	0,0	0,0			
Statsforskrivning	29,8	29,8	Langfristet gæld i alt	2.488,9	2.414,1			
Øvrige finansielle anlægsaktiver	0,0	0,0						
Finansielle anlægsaktiver i alt	29,8	29,8	<i>Kortfristede gældsposter</i>					
Anlægsaktiver i alt	2.515,4	2.439,1	Leverandører af vare og tjenesteydelser	126,7	126,6			
Omsætningsaktiver			14	Anden kortfristet gæld	7,8	10,3		
Varebeholdning	0,0	0,0	16	Skyldige feriepenge	52,4	51,8		
11 Tilgodehavender	18,9	12,1		Igangværende arbejder for fremmed regning, forpligtelser	103,0	6,1		
Periodeafgrænsningsposter	19,4	4,3		Periodeafgrænsningsposter, forpligtelser	8,0	-0,5		
Værdipapirer	0,0	0,0		Kortfristet gæld i alt	297,9	194,3		
12 <i>Likvide beholdninger</i>				Gældsforpligtelser i alt	2.786,8	2.608,4		
FF5 Uforrentet konto	199,6	265,2		Passiver i alt	2.822,6	2.646,3		
FF7 Finansieringskonto								
	68,9	-74,7						
Andre likvider	0,3	0,3						
Likvide beholdninger i alt	268,8	190,7						
Omsætningsaktiver i alt	307,2	207,1						
Aktiver i alt	2.822,6	2.646,3						

Kilde: SKS

Note: Summen af materielle og immaterielle anlægsaktiver svarer ikke til summen af den langfristede gæld FF4 og donationer, da flytning af likviditet mellem FF4 og FF7 for at skabe balance på baggrund af resultatet for 2019 først sker i 2020.

3.3.1 Aktiver

Der er et fald i de immaterielle anlægsaktiver på 3,1 mio.kr. grundet løbende afskrivninger på 3,5 mio.kr. og en mindre tilgang på 0,4 mio.kr. De immaterielle anlægsaktiver består primært af teatrets hjemmeside og billetsystem.

For de materielle anlægsaktiver er der en stigning i grunde, arealer og bygninger på 5,4 mio.kr., som skyldes en tilgang på 95,9 mio. kr. i form af det færdiggjorte projekt med reovering af teknikken i Operaen, og afskrivninger på i alt 90,4 mio.kr. (se tabel 14). Af afskrivningerne udgør 55,8 mio.kr. donerede aktiver (Operahuset og Kvæsthusmolen), som bliver neutraliseret i driftsregnskabet.

Værdien af igangværende arbejder for egen regning er faldet fra 85,0 mio.kr. ultimo 2018 til 5,6 mio.kr. ultimo 2019 som følge af det færdiggjorte projekt med reovering af teknikken i Operaen. Projektet er sponsoreret og er optaget som en donation i balancen.

De likvide beholdninger svinger ofte over årene og er i 2019 faldet med 78,1 mio. kr. i forhold til ultimo 2018.

3.3.2 Passiver

Hensatte forpligtigelser er steget fra 0,8 mio. kr. til 2,3 mio. kr. Stigningen skyldes primært hensættelse til uafklaret mellemværende med leverandør samt teatrets forpligtelser over for leverandør som konsekvens af ny ferielov. Oversigt over hensættelserne fremgår af bilag 8.

Der er et fald i langfristet gæld på 74,8 mio.kr., der modsvarer teatrets afskrivninger fratrukket nye investeringer.

Ændringen i kortfristede gældsposter skyldes primært det afsluttede arbejde for donerede midler.

3.4 Egenkapitalforklaring

Tabel 9. Egenkapitalforklaring

Mio. kr., løbende priser	2018	2019
Egenkapital primo R-året	30,4	35,0
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	0,6	5,2
+Primoregulering/flytning mellem bogføringskredse	0,0	0,0
+Regulering af det overførte overskud	0,0	0,0
+Overført fra årets resultat	4,6	0,5
- Bortfald af årets resultat	0,0	0,0
- Udbytte til staten	0,0	0,0
Overført overskud ultimo	5,2	5,7
Egenkapital ultimo	35,0	35,5

Kilde: SKS

Det Kongelige Teater har et overført positivt resultat ultimo 2019 på 5,7 mio.kr.

3.5 Likviditet og låneramme

Tabel 10. udnyttelse af lånerammen

Mio. kr., løbende priser	2019
Sum af imm. og mat. anlægsaktiver (undt. donationer) pr. 31. december 2019	966,4
Låneramme pr. 31. december 2019	1.200,3
Udnyttelsesgrad i procent	80,5%

Kilde: SKS

I 2019 er teatrets låneramme blevet nedsat fra 1.303,8 mio.kr. til 1.200,3 mio.kr. Teatret har i hele året 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

Hovedkonto	Navn	Bevillingstype	Mio kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse	Videreførelse Ultimo
Drift							
21.23.01	Det Kongelige Teater og Kapel	Omkostning	Udgifter	784,9	824,2	-39,3	0,5
			Indtægter	-263,8	-303,6	39,8	

Kilde: SKS

Afvigelserne i tabellen viser, at bevillingsniveauet på såvel indtægter som udgifter ligger på et lavere niveau end det realiserede. Da der er tale om en parallel forskydning af både udgifter og indtægter giver afvigelserne ikke anledning til problemer, hvilket nettoresultatet også viser.

3.8 Udgiftsbaserede hovedkonti

Kontoen § 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen blev lukket med udgangen af 2018.

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. 1.1.2019 (før afskr.)	18,2	0,0	18,2
Tilgang	0,4	0,0	0,4
Afgang	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 31.12.2019 (før afskr.)	18,6	0,0	18,6
Akk. afskrivninger	14,5	0,0	14,5
Akk. nedskrivninger	0,0	0,0	0,0
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2019	14,5	0,0	14,5
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2019	4,0	0,0	4,0
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	antal år	

	Udviklingsprojekter under opførelse
Primosaldo pr. 1.1 2019	0,0
Tilgang	0,0
Nedskrivninger	0,0
Afgang	0,0
Kostpris pr. 31.12.2019	0,0

Tabel 14 – Note 2. Materielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Grunde, arealer og bygninger	Infrastruktur	Produktionsanlæg og maskiner	Transportmateriel	Inventar og IT- udstyr	I alt
Primobeholdning	3344,0	0,0	106,1	2,1	17,0	3469,2
Opskrivning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 1.1.2019 (før afskr.)	3344,0	0,0	106,1	2,1	17,0	3469,2
Tilgang	95,9	0,0	4,7	2,1	0,3	102,9
Afgang	0,0	0,0	1,0	0,0	0,4	1,4
Kostpris pr. 31.12.2019 (før afskr.)	3439,9	0,0	109,8	4,2	16,8	3570,7
Akk. afskrivninger	1110,9	0,0	42,1	1,3	11,4	1165,7
Akk. nedskrivninger	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,2
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2019	1116,1	0,0	42,1	1,3	11,4	1170,9
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2019	2323,7	0,0	67,7	2,8	5,5	2399,7
Årets afskrivninger	90,4	0,0	3,6	0,3	1,0	95,3
Årets nedskrivninger	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets af- og nedskrivninger	90,4	0,0	3,6	0,3	1,0	0,0
Afskrivningsperiode/år	50 år	0	5-10 år	5-8 år	5 år	

Note: Difference mellem afskrivninger i resultatopgørelsen og balancens akkumulerede afskrivninger skyldes tilbageførsel af akkumulerede afskrivninger på 6 solgte anlæg i 2019.

I gang- værende arbejder for egen regning	
Primosaldo pr. 01.01.2019	85,0
Tilgang	14,7
Nedskrivninger	0,0
materielle	94,1
Kostpris pr. 31.12.2019	5,6

Tabel 14a – Note 3. Hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Beløb
Hensat i 2019 til	
Sag hos Kammeradvokaten	0,6
Hensættelser til pension	0,1
Hensættelser til feriepenge til samarbejdspartner	0,8
Uafsluttet sag vedrørende betaling til leverandør	0,8
Hensættelser i alt	2,3

4.2 Indtægtsdækket virksomhed

Teatret har ikke indtægtsdækket virksomhed.

4.3 Gebyrfinansieret virksomhed

Teatret har ikke gebyrfinansieret virksomhed.

4.4 Tilskudsfinansieret virksomhed

Teatret har ikke tilskudsfinansierede aktiviteter.

4.5 Forelagte investeringer

Teatret har ikke investeringer forelagt Finansudvalget.

4.6 It-omkostninger

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

Sammensætning	Mio. kr.
Interne personaleomkostninger til it (it-drift/-vedligehold/-udvikling)	6,6
It-systemdrift	3,7
It-vedligehold	1,7
It-udviklingsomkostninger	0,4
Udgifter til it-varer til forbrug	1,5
i alt	14,0

4.7 Supplerende bilag

Bilag 1: Rameaftale 2016-2019

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R2019	
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	90 procent	75% / fasthold niveauet fra 2016	√ (92 pct)	
		-Anmelderindeks (min.) PR-Score	[(+39)	[(+38)	(+39)	(+40)	- (+35)	
		-Antal titler	107	113	106	100 gns pr. år	√ (102)	
		-Antal forfattere (Skuespil)	26	22	23	23 gns pr. år	√ (24)	
		-Antal komponister (Opera)	12	11	11	12 gns pr. år	√ (17)	
		-Antal koreografer (Ballet)	18	19	30	16 gns pr. år	√ (19)	
		-Antal komponister (Koncerter)	29	18	13	12 gns pr. år	√ (18)	
		-Antal forskellige forestillingskategorier**, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	5	√ (5)	
		-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunstart opfører titler fra (min)**						
		-Ballet	4	4	4	3	√ (5)	
		-Opera	4	5	4	3	√ (4)	
		-Skuespil	4	4	5	3	√ (5)	
		-Antal nyproduktioner	50	54	52	45 gns pr. år	√ (53)	
		-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	3	2	4-6 over perioden 2016-2019	√ (1)	
		-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	1	1	2 over perioden 2016-2019	√ (0)	
		-Antal forestillinger inkl. turnéforestillinger	905	919	875	850	- (817)	
		-Ballet	160	167	177	155	√ (174)	
		-Opera	120	129	127	120	√ (120)	
		-Skuespil	464	487	460	445	- (414)	
		-Koncerter	49	47	21	40	- (21)	
		-Turnéforestillinger indenlands	101	88	76	75	√ (82)	
		-Turnéforestillinger udenlands	11	1	14	5	√ (6)	
		-Antal publikum ***	775.722	806.465	745.762	650.000 gns pr. år	√ (760.801)	
		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	148.147	130.000	√ (137.772)
			-Antal nye kunder	61.198	70.176	61.392	50.000 stigende til 60.000	√ (61.939)
			-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	4	3 gns pr. år	√ (4)		
-Antal solgte billetter til børn og unge	89.964		87.241	87.073	80.000	√ (89.822)		
-Antal deltagere til arr. primært med gratis adgang	34.766		26.232	42.117	25.000	√ (39.510)		

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R2019
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	90	80	√ (82)
		-Antal arrangementer ifm. turné	32	40	23	30	- (20)
		-Antal TV transmissioner	5	6	3	3	- (0)
		-Antal biograf transmissioner	5	0	3	2	- (0)
		-Antal sommeraktiviteter i alt	132	161	208	150 (#)	√ (230)
		-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	29	31	28	30	- (27)
		-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	7	61	52	35 (#)	√ (47)
		-Øvrige friluftsfeststillinger	4	1	-	5	- (0)
		-Forestillinger i Gamle Scene	12	2	22	10	√ (27)
		-Forestillinger i Operaen	21	17	19	20	- (15)
		-Forestillinger i Skuespilhuset	59	49	87	50	√ (87)
		-Antal publikum til turnéforestillinger i alt	56.672	39.334	62.415	60.000	- (52.156)
		-Antal deltagere til arrangementer ifm. turné	1.427	4.200	1.024	500	√ (1.705)
		-Antal seere til TV transmissioner	39.000	194.000	60.000	30.000	- (0)
		-Antal seere biograftransmissioner	7.745	-	1.900	3.000	- (0)
		-Antal publikum til sommeraktiviteter i alt	150.436	143.274	158.144	141.000 (#)	- (131.873)
		-Friluftsfeststillinger Dyrehaven/Moesgaard	93.385	93.330	74.855	90.000 (#)	- (57.900)
		-Friluftsfeststillinger Kvæsthuspladsen	4.945	14.060	24.618	15.000 (#)	√ (21.035)
		-Øvrige friluftsfeststillinger	950	65	-	1.000	- (0)
		-Forestillinger i Gamle Scene	6.191	2.573	14.934	5.000	√ (15.319)
-Forestillinger i Operaen	25.591	18.108	21.560	15.000	√ (17.556)		
-Forestillinger i Skuespilhuset	19.374	15.138	22.177	15.000	√ (20.063)		
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	12	14 gns pr. år	- (10)	
	-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	Redegørelse i årsrapport	Måling igen efter sæson 2018/2019	Redegørelse i årsrapport	

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R2019
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	3 gns pr. år	√ (6)
		-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	4	2	√ (3)
		-Antal internationale gæstespils titler	3	2	1	1-2	√ (4)
		-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
		Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	-Antal nyuddannede kunstnere anvendt i opsætningerne (min.)	5	17	7	Min. 5
-Antal afholdte auditions (min.)	15		16	15	Min. 15	√ (24)	
-Antal elever tilknyttet DKT fra den danske scenekunstscole (min.)	8		1	1	3	√ (4)	
Uddannelser: - Balletdansere - Operasangere	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	-Elever på Balletskolen	171	161	179	140	√ (160)
		-Elever på Operaakademiet	19	19	19	18	√ (19)
Arrangementer, udlejningsvirksomhed	Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.	-Antal sponsorer og fonde	37	36	28	20-25	√ (24)
		-Mio. kr. fra sponsorer	50,9	40,3	29,7	45-50	√ (60,0)
		-Antal udlejninger	249 dagudlejninger	305 dagsudlejninger	364 dagsudlejninger	Min. 249 dagudlejninger	√ (373)
		-Antal dage med udlejning sat i forhold til kapaciteten	4,5%	5,6%	6,6%	5,0%	√ (6,8%)
		-Indtægter fra kommerciel udlejning (min.)	13,7	19,4 mio. kr.	19,3 mio. kr.	8,0 mio. kr. gns pr. år	√ (17,1 mio. kr.)
		* 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: Seriøst 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.					
		*** Antal publikum er inkl. øvrige arrangementer og aktiviteter for eksterne partnere. I 2019 var antal publikum til teatrets egenproducerede forestillinger 511.894.					
		(#) indikerer, at målet er opjusteret på baggrund af virksomhedsmødet, februar 2019.					

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer *	R 2016	R 2017	R 2018	B 2019	R 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%		0,93%	
	Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at opnå en mere hensigtsmæssig og fleksibel arbejdstilrettelæggelse	-Redegørelse for gennemførelse af analyse af hvordan der skabes bedre overblik (færdig medio 2017). Fra 2018 og frem redegøres for implementering, drift og resultater	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
Adressaten ubekendt		Skuespilhuset, Store Scene	25	11.351	75%	65%	1	1
Amadeus		Gamle Scene	35	47.304	97%	88%	1	1
Brødrene Løvehjerte		Skuespilhuset, Store Scene	27	14.727	89%	69%	1	1
Cyrano de Bergerac		Skuespilhuset, Store Scene	25	9.304	60%	41%	1	1
De fulde		Skuespilhuset, Mellemgulvet	27	4.688	87%	74%	1	1
Den kroniske uskyld		Skuespilhuset, Lille Scene	27	3.422	98%	84%	1	
Frøken Julie		Skuespilhuset, Store Scene	13	4.989	68%	56%	1	
Halfdans Hokus Pokus		Skuespilhuset, Store Scene	28	11.817	88%	64%	1	1
Hvem er bange for Virginia Woolf?		Skuespilhuset, Store Scene	24	7.891	54%	43%	1	1
Højskolesangbogen		Skuespilhuset, Store Scene	14	6.607	76%	57%	1	
Kong Arthur		Moesgaard	27	57.900	59%	51%	1	
Menneskebyrden		Skuespilhuset, Mellemgulvet	20	2.253	57%	45%	1	1
Mens vi venter på Irakkommissionen		Skuespilhuset, Mellemgulvet	18	3.351	93%	82%	1	
Mixdouble		Skuespilhuset, Lille Scene	26	2.258	78%	61%	1	1
Penthesilea - krig mellem kønnene		Skuespilhuset, Mellemgulvet	15	1.865	63%	46%	1	1
Riget		Skuespilhuset, Store Scene	3	1.440	78%	50%	1	
Sigurds Danmarkshistorie		Skuespilhuset, Store Scene	12	3.245	44%	33%	1	
Stå fast		Skuespilhuset, Lille Scene	9	841	96%	80%	1	
Symposion - en hyldest til eros		Skuespilhuset, Mellemgulvet	24	4.761	95%	76%	1	1
Repertoire i alt			399	200.014	73%	63%	19	11
Afgangsreading		Skuespilhuset, Lille Scene	1	113	100%	95%	1	
Anslag mod hendes liv		Skuespilhuset, Lille Scene	3	277	83%	42%	1	1
Dette er ikke Stjernekrigstrilogien	Eventministeriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	2	393	98%	94%	1	
KGL Dansk vol 7. Reading		Skuespilhuset, Lille Scene	1	198	99%		1	1
Kgl. Dansk vol. VI		Skuespilhuset, Mellemgulvet	1	191	96%		1	1
Måske jeg blir' en smule sentimental		Skuespilhuset, Mellemgulvet	2	400	100%	91%	1	1
Som brødre		Skuespilhuset, Lille Scene	4	318	72%	25%	1	1
Andre forestillinger i alt			14	1.890	90%	54%	7	5
Looking for Europe med Bernhard-Henri Lévy		Skuespilhuset, Store Scene	1	609	96%	71%	1	0
Gæstespil i alt			1	609	96%	71%	1	0
TOTAL SKUESPIL			414	202.513	73%	63%	27	16

Opera

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Barberen i Sevilla		Operaen, Store Scene	10	8.755	59%	43%	1	
Carmen		Operaen, Store Scene	10	11.824	82%	68%	1	1
Così fan tutte		Operaen, Store Scene	5	4.864	65%	55%	1	1
Drot og Marsk		Operaen, Store Scene	10	11.740	78%	65%	1	1
Flagermusen		Operaen, Store Scene	13	13.590	70%	65%	1	
Nixon in China		Operaen, Store Scene	6	5.582	62%	48%	1	1
Snedronningen		Operaen, Store Scene	6	8.575	96%	76%	1	1
Sweeney Todd		Operaen, Store Scene	9	9.914	74%	40%	1	1
Tidens og Visdommens triumf		Gamle Scene	5	4.007	59%	47%	1	1
Tosca		Operaen, Store Scene	10	13.789	92%	83%	1	
Tristan og Isolde		Operaen, Store Scene	3	3.804	87%	74%	1	
Turandot		Operaen, Store Scene	12	15.910	89%	79%	1	1
Vores stemmer		Operaen, Store Scene	3	2.293	76%	63%	1	
Repertoire i alt			102	114.647	77%	63%	13	8
Poppeas kroning		Takkelloftet	4	636	95%	71%	1	1
Andre forestillinger i alt			4	636	95%	71%	1	1
Eugen Onegin		Gamle Scene	2	2.686	99%	82%	1	
Kleopatra		Gamle Scene	2	2.182	81%	63%	1	
Liebestod - en Opera:tion		Operaen, Takkelloftet	5	458	83%	52%	1	1
Skattegraveren		Operaen, Takkelloftet	5	418	52%	32%	1	
Gæstespil i alt			14	5.744	85%	68%	4	1
TOTAL OPERA			120	121.027	77%	63%	18	10

Ballet

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
AFTERITE og Etudes		Operaen, Store Scene	8	8.082	68%	50%	1	1
Askepot		Gamle Scene	12	15.479	99%	82%	1	1
Ballet og bobler		Gamle Scene	4	2.405	43%	35%	1	
Blixen		Gamle Scene	6	6.952	89%	73%	1	1
Dans2Go		Gamle Scene	7	4.397	45%	39%	1	
Hübberiet 1		Gamle Scene	2	2.146	77%	64%	1	1
Hübberiet 2		Gamle Scene	2	1.308	47%	39%	1	1
Kameliadamen		Gamle Scene	8	8.248	79%	71%	1	
Kom Bamse, nu balletter vi!		Gamle Scene	9	10.724	93%	74%	1	
Napoli		Gamle Scene	4	4.616	89%	80%	1	
Nøddeknækkeren		Gamle Scene	25	30.520	94%	78%	1	
Spar dame		Gamle Scene	11	10.870	76%	63%	1	
The Society of Lost Souls		Skuespilhuset, Store Scene	5	1.268	41%	28%	1	
Repertoire i alt			103	107.015	80%	69%	13	5
Aspiranteriet		Prøvesal G	4	180	100%		1	1
Breakfast med Bournonville		Gamle Scene	6	4.705	94%		1	1
Cirkelfærd - Det Frie Felts Festival		Gamle Scene, A-salen	1	128	96%	55%	1	
Corpus + Bobbi Jene: Caldera		Gamle Scene, A-salen	13	1.737	100%	80%	1	1
Corpus + Roskilde Festival: The Real Raw		Gamle Scene, A-salen	12	964	67%	46%	1	1
Corpus Dogma #1: On the One Hand		Gamle Scene, A-salen	6	525	88%	57%	1	1
Corpus Dogma #2: On the Other Hand		Gamle Scene, A-salen	6	424	71%	45%	1	1
Corpus Episodes: Mother #1		Gamle Scene, A-salen	3	298	99%	73%	1	1
Corpus Episodes: Mother #2		Gamle Scene, A-salen	3	287	96%	63%	1	1
Corpus Special: Gaga/people class		Prøvesal G	5	182	91%	90%	1	
Liaisons - Det Frie Felts Festival		Gamle Scene, A-salen	1	63	98%	39%	1	
My Cuntry - Det Frie Felts Festival		Gamle Scene, A-salen	1	131	98%	51%	1	
Andre forestillinger i alt			61	9.624	90%	61%	12	8
Carrying a Dream		Gamle Scene	3	2.374	57%	44%	1	
Nederlands Dans Theater		Gamle Scene	3	2.660	66%	49%	1	
Romeo og Julie		Store Scene	4	5.945	99%	85%	1	
Gæstespil i alt			10	10.979	77%	68%	3	0
TOTAL BALLET			174	127.618	81%	69%	28	13

Koncert

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Abrahamsens fornemmelse for sne		Operaen, Takkelloftet	1	126	66%	47%	1	1
Det Kgl. Kapel og de mest elskede klassikere		Operaen, Store Scene	1	1.145	77%	63%	1	1
Det Kgl. Kapel på ridderfærd		Operaen, Store Scene	1	1.089	73%	51%	1	1
Det Kgl. Kapel spiller Mahler		Operaen, Store Scene	1	1.465	98%	63%	1	1
Det Kgl. Kapels nytårskoncert		Operaen, Store Scene	2	2.793	93%	84%	1	1
Det Kgl. Teaters store julekoncert		Operaen, Store Scene	4	5.516	92%	81%	1	1
Nordiske klange i Det Kgl. Kapels hjerte		Operaen, Store Scene	1	1.101	74%	59%	1	1
Repertoire i alt			11	13.235	87%	74%	7	7
Amerikansk kammermusik, herunder minimalismens fæd		Operaen, Takkelloftets foyer	1	94	72%	67%	1	1
Beethoven 250 år		Operaen, Takkelloftets foyer	1	126	97%	86%	1	1
Kammermusik intro: Kom nærmere!		Operaen, Takkelloftets foyer	1	48	37%	32%	1	1
Koncert med Operaakademiet		Store Scene	2	1.600	54%	39%	1	1
Mozart og hans tid		Operaen, Takkelloftets foyer	1	130	100%	96%	1	1
Nordisk kammermusik fra Guldalderen og fremefter		Operaen, Takkelloftets foyer	1	107	82%	75%	1	1
Tristans arvinger		Operaen, Takkelloftets foyer	1	81	62%	58%	1	1
Andre forestillinger i alt			8	2.186	58%	43%	7	7
Recital med Lise Davidsen		Gamle Scene	1	592	44%	32%	1	
Stjernekoncert med Nikolaj Szeps-Znaider og all st		Gamle Scene	1	872	64%	59%	1	
Gæstespil i alt			2	1.464	54%	46%	2	0
TOTAL KONCERTER			21	16.885	78%	68%	16	14

Turne

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Adressaten ubekendt	Skuespil	19	6.645		
Giselle	Ballet	5	4.808	1	
Kongelig sommerballet	Ballet	8	21.300	1	
Mixdouble	Skuespil	17	2.837		
Nøddeknækkeren	Ballet	3	4.476		
Opera i det fri	Opera	6	5.600	1	
Opera i Roskilde	Opera	1	824	1	
Stå fast	Skuespil	23	5.666		
TOTAL TURNEER INDLAND		82	52.156	4	0

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Kapel Hamborg	Kapel	1	2.081	1	
Kapel Korea	Kapel	4	6.350	1	
Kapel München	Kapel	1	2.000	1	
TOTAL TURNEER UDLAND		6	10.431	3	

TOTAL TURNEER
88 62.587 7

Note: Under 'Turné' udløser en given forestilling kun en markering i kolonnen "Titel", såfremt forestillingen ikke også har været opført på teatrets egne scener, hvor den i så fald medregnes.

Øvrige arrangementer og aktiviteter

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk./deltagere	Titel Nyproduktion
21st Century Jazz - Copenhagen Jazz Festival 2019	7	2.375	
A Midsummer Night's Dream	5	800	
About Miss Julie	5	531	
Absalon	3	750	1
Aktiviteter i forbindelse med Giselle turné	17	608	
Bag bogen	2	52	
Ballet for sjov	4	182	
Ballet på Skoleskemaet	2	49	
Balletundervisning for voksne	93	3.021	
Brunch og ballet	3	2.035	
Copenhagen Summer Dance 2019	6	1.174	
Dans med børn og bedste	4	436	
Dansesalon	2	64	
Fremtiden Live	1	185	
Generator - Work in progress	2	158	
Golden Days: 1989	1	55	
HC Andersen Salon	1	90	
Insight events - Indsigt i Operaens verden	2	81	
Inspirationsdag	2	13	
Jazz på pladsen	16	2.650	
Jazzspinnere	2	359	
Kaffe og klassisk med Det Kongelige Kapel	1	200	1
KGL+ div.	1	2.067	
Klassisk på Kyssetrappen	8	3.310	
Krash & Chopin Danser	10	793	
Kulturnatten 2019	3	11.223	
Kunsten og kulturens værdi	1	260	
Kunstsalon - Det kvindelige blik?	1	95	
Loppemarked på Det Kongelige Teater	1	2.206	
Lunch og Opera	1	643	
Milonga	2	380	
Moderne kunst i det tredje rige	1	45	
Morgendans på brodækket	8	640	
Ofelia for børn - Leg på kaj	7	1.335	
Ofelia Live	7	1.865	
Ofelia Midsommer	1	7.000	
Ofelia Sankt Hans	1	5.000	
Opera på Skoleskemaet	1	34	
PIXI Opera - Den grimme ælling	18	1.825	1
PIXI Opera - Nattergalen	4	1.128	
PIXI Opera - Papageno og Papagena	32	6.181	1
Poetry Slam	5	2.045	
Politisk Salon	8	2.187	
Pop Up koncert med Det Kongelige Teater	4	340	1
Publikumsorkestret julekoncert	1	403	
Quantum Movement	1	450	
Røst festival	1	50	
Salon om depression	1	120	
Sille og Palle	3	850	1
Skuespil på skoleskemaet	2	11	
Store balletskoledag	4	4.577	
Swingdance for alle	1	300	
Syng med Operakoret	1	65	
Teater impro	1	205	
Teaterspillet	2	48	
Træn med Corpus	5	21	

Ungdommens Folkemøde	2	1.750	
Vinterjazz - Spacelab præsenterer: Close Encounters	4	735	
World Cancer Day	1	351	
Åben Ballet	1	433	
Åben opera	1	220	
Åben prøve	2	1.568	
Åbent Hus	1	3.048	
TOTAL ØVRIGE ARRANGEMENTER OG AKTIVITETER	341	81.675	6

I tillæg til balletskolerne i Odense og Holstebro's egne arrangementer, har elverne herfra deltaget i andre arrangementer med i alt 83.795 tilskuere, jf særskilt liste.

Aktiviteter for eksterne partnere

Aktivitet	Partner	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel Nyproduktion
Anne Linnet - Jeg er jo lige her		2	2.700	
Bruce Guthro		1	1.650	
Det du ikke forstår, gør dig klogere		1	1.366	
DGI Verdensholdet NAMUH		3	4.000	
En hyldest til George Michael		1	1.200	
Erhvervsarrangementer		91	15.043	
Flashdance		30	42.598	
It's Jester Joke		1	1.650	
John		2	2.600	
Kammerballetten		6	1.200	
L.O.C. - Det danske Mareridt - Drømmen den er Vores		1	1.300	
Laura Illeborg		1	180	
Linie 3 Juleshow 2019		2	2.950	
Michael Falch Solo		1	1.350	
Morten Albæk - Ét liv. Én tid. Ét menneske		1	1.366	
Niels Skousen		1	628	
Opeth		1	1.350	
Prinsen af Egypten		47	31.119	
Ryslinge Højskole		2	400	
Sebastian - solo		1	1.100	
Silent Noise- Wagner, Grarup, Jørgensen og det traumatiserede menneske		1	1.350	
Simon Talbot		2	3.200	
Sissel's jul		2	3.100	
Steven Wilson		1	1.530	
Supertramp's Roger Hodgson & Band		1	1.690	
The Bootleg Beatles 2019		1	1.635	
The Show a Tribute to ABBA		1	1.650	
Tina Dickow Fastland		3	5.100	
Tina Dickow solo		2	3.300	
TV2		1	1.700	
TV2 øjeblik		1	1.400	
Vi sidder bare her		1	800	
Vild med dans - Knækker cancer		1	1.600	
Woodstock 69		1	1.376	
World Cancer Day		1	315	
Zulu Comedy Galla		2	3.000	
TOTAL AKTIVITETER FOR EKSTERNE PARTNERE		218	148.496	

Rundvisninger

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk.		Titel	Nyproduktion
Rundvisninger, Operaen	917	19.726			
Rundvisninger, Skuespilhuset	81	1.667			
Rundvisninger, Gamle Scene	516	11.100			
Rundvisninger, Moesgaard (Kong Arthur)	67	1.124			
TOTAL Rundvisninger	1.581	33.617			

Total

	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Total repertoire	615	434.911	76%	65%	52	31
Total andre forestillinger	87	14.336	83%	54%	27	21
TOTAL (ekskl. turné, gæstespil og øvrige arr.)	702	449.247	76%	65%	79	52
Total turneforestillinger	88	62.587				7
TOTAL egne produktioner (ekskl. øvrige arr.)	790	511.834			86	52
Total gæstespil	27	18.796	77%	66%	10	1
TOTAL (ekskl. øvrige arr.)	817	530.630			96	53
Total øvrige arrangementer og aktiviteter	341	81.675				6
Total aktiviteter for eksterne partnere	218	148.496				
SAMLET TOTAL	1.376	760.801			102	53
Total rundvisninger	1.581	33.617				
SAMLET TOTAL inkl. rundvisninger	2.957	794.418			102	53

Balletskolerne i Odense og Holstebros aktiviteter afholdt udenfor skolerne

Forestilling	Antal opfør.	Antal tilsk.
Balletskolen, Odense		
Balletfestival, Edition of DapFestival, Italien	10	2.000
Best of Odense	1	2.000
De fem verdenshjørner	6	3.000
Eilersen presseevent	1	300
Elitesportsudvekslingsdag Netværksarrangement	1	125
Fynske Bank Sportsgalla	1	3.000
Gatsby, Odense Teater	25	4.000
Gudrun Bojesen bog promo	9	500
H.C. Andersen prisoverrækkelse	1	200
H.C.Andersen fødselsdagsfejring	1	1.200
Joffrey Ballet School	1	20
Jul i Rådhushallen, De vilde svaner	14	10.500
Julegalla på Magasinet	1	500
Magisk Festival & festival med Odense Symfoniorkester	2	2.000
Odense Sommeropera, Hans og Grethe	5	1.000
Sigurd fortæller H.C. Andersen	12	16.000
Sigurd og Symfoniorkestret	6	4.000
Snefald	30	15.000
Spis eventyrligt	10	2.500
Åben skole, Tallerupskolen	1	50
Balletskolen, Holstebro		
En dag i det vilde Vilde Vesten	5	5.100
En sprudlende dag	15	3.700
Juleforestilling	1	500
Jysk Balletskoledag	1	800
Klassiske Dage	3	850
Klassiske Dage med Sigurd Baret	1	1.200
Opvisninger	10	3.000
Verdensballetten	1	750
TOTAL AFHOLDT UDENFOR BALLETSKOLERNE	175	83.795

Bilag 3 Forestillingskategorier

Ballet

- A Hübberiet, The Society of Lost Souls
- B AFTERITE og Etudes, Spar Dame, Dans2Go
- C Kameliadamen, Blixen
- D Napoli
- E Askepot, Kom Bamse, nu balletter vi!, Nøddeknækkeren

Opera

- A Snedronningen, Vores stemmer
- B Nixon in China, Tidens og Visdommens triumf, Tristan og Isolde
- C Barberen i Sevilla, Drot og Marsk, Sweeney Todd, Tosca, Turandot, Carmen, Così fan tutte
- D Flagermusen
- E (ingen)

Skuespil

- A De fulde, Menneskebyrden, Mixdouble, Penthesilea
- B Adressaten ukendt, Den kroniske uskyld, Frøken Julie, Hvem er bange for Virginia Woolf?, Symposion
- C Amadeus, Cyrano de Bergerac, Riget
- D Højskolesangbogen
- E Brødrene Løvehjerte, Halfdans Hokus Pokus, Sigurds Danmarkshistorie

Forestillinger kategoriseres som:

A: Ny skrevet opera, musikteater, ballet eller dramatik. Eksperimentel 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 Corpus (ballet) kunne rubriceres i kategori A.

Bilag 4: Internationale kunstnere

Internationale instruktører til skuespil

Minna Johannesson

Staffan Valdemar Holm

Anja Behrens

Sigrid Strøm Reibo

Internationale koreografer til skuespil

Oleg Glusjkov

Internationale scenografer, lysdesignere og videodesignere til skuespil

Nathalie Melbye

Bruno Poet

Mårten K. Axelsson

Tal Rosner

Internationale koreografer til balletopsætninger

John Neumeier

Wayne MacGregor

Liam Scarlett

Jo Strømgren

Tilman O'Donnell

Hilde Sandvold

Bobbi Jene

Nature Theatre of Oklahoma

Internationale scenografer og visuelle kunstnere til balletopsætninger

Jonathan Morrell

Lucy Carter

Ravi Deepres

David Finn

Anthony Ward

Jürgen Rose

Ralf Merkel

Jenny Nordberg

Kaja Haven

Mårten Axelsson

Internationale dirigenter til opera- og balletopsætninger samt koncerter

Paolo Carignani

Paul Goodwin

Leo Hussain

Lothar Koenigs

Jun Märkl

Eva Ollikainen

Vincenzo Millitari

Tim Murray

Geoffrey Paterson

Vello Pähn

Sebastian Rouland

Tom Seligman

Alexander Vedernikov

Robert Houssart

Orsi Fajger

Ian Ryan

Steven Moore

Internationale instruktører til operaopsætninger

Lorenzo Fioroni

Amy Lane

Ted Huffmann

John Fulljames

Barrie Kosky ved Alan Barnes

Francisco Negrin

Natascha Metherell

Tim Albery

Caroline Chaney

Internationale koreografer til operaopsætninger

Kristján Ingimarsson

Nick Winston

Otto Pichler ved Madeleine Ferricks Rosevear

John Ross

Jo Meredith

Internationale scenografer, kostume- og lys- og lyddesignere til operaopsætninger

Paul Zoller

Sabine Blickenstorfer

Franck Evin

David Finn

Tobias Hoheisel

Philipp Fürhofer

Andrew Lieberman

Doey Lüthi

Dick Bird

Will Duke

Ellen Ruge

Cameron Crosby

Katrin Lea Tag

Joachim Klein

Louis Desiré

Bruno Poet

Matt Daw

Karin Gille

Colin Richmond

Chris Davey

Nastasia Slomska

Bilag 4B: Samarbejdspartnere i det danske scenekunstmiljø

Opera

Concerto Copenhagen	Tidens og Visdommens triumf
Tivoli Balletskole	Julekoncert
Det Danske Drengekor	Turandot, Tosca, Carmen og Julekoncert
Det Danske Pigekor	Turandot og Carmen

Ballet

Roskilde Festival	Corpus-projektet The real Raw
ARoS, Godsbanen, DOKK1	Præsentation af Corpus i Aarhus
Det Frie Felts Festival	Præsentere forestillinger fra det frie miljø
Dansehallerne	Tilbyde træning til det professionelle danse miljø samt co-præsentation af Corpus-forestillingen A Room For All Our Tomorrows
Københavns Universitet	Praktikordning og emneforløb for de studerende på teatervidenskab og Performancestudier
Den Danske Scenekunstscole	Praktikordning og træning for de studerende på Dans og Koreografi
Dansk Danseteater	Forestillingen Kentaur (premiere 2020)
Cph Phil	Nøddeknækkeren

Skuespil

Stages of Science	Opsætningen af Menneskebyrden
Aarhus Teater	Co-produktion af Kongens Fald (spilleperioden i Aarhus)
Teaterforeningen Scene42	Genopsætning af Mens vi venter på Irakkommissionen
Københavns Universitet / Aarhus Universitet	Praktikordning for de studerende på Teater- og Performancestudier/ Dramaturgi dels på produktioner og dels i dramaturgiatet
Den Danske Scenekunstscole	Praktikanter fra Skuespillinjen på Amadeus og Cyrano de Bergerac
Skuespillerskolen Ophelia	Praktikant på Brødrene Løvehjerte
DDSKS-Odense	Præsentationsforestilling Anslag mod hendes liv
DDSKS-København	Præsentationsforestilling Som Brødre under CPH Stage
DDSKS-Dramatikeruddannelsen	Præsentation af afgang readings under CPH Stage

Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2019

Fonde:

15. juni Fonden

A.P. Møller og Hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formål

Annie og Otto Johs.Detlefs' Fonde

Augustinus Fonden

Beckett-fonden

Bikubenfonden

Danish American Language Foundation

Det Obelske familiefond

Færch Fonden

Hempel Fonden

Knud Højgaards Fond

Konsul George Jorck og hustru Emma Jorck's Fond

Spar Nord Fonden

Toyota-Fonden

Aage og Johanne Louis-Hansens fond

Sponsorer:

Audi Danmark

Danske Bank

David Kauffmann

Hempel A/S

Realdania

Rosendahl a/s print media design

Rosendahl Design Group A/S

Scandinavian Tobacco Group A/S

Schneider Electric Danmark A/S

Bilag 6: Kommerciel udlejning 2019

<i>Mio. kr.</i>	<i>Regnskab 2019</i>
Indtægter	
Lejeindtægter	-15,7
Eget billetsalg i forbindelse med udlejning	-1,5
Indtægter i alt	-17,1
Omkostninger	
Personaleomkostninger	8,1
Øvrige omkostninger	4,5
Omkostninger i alt	12,7
Resultat af udlejningsvirksomhed i alt	-4,4

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 2019 blev der afviklet følgende aktiviteter inden for aftalen:

Aktivitet	Tilskuere	Omkostninger, kr.
Arkitekturløbet	2.067	2.007
Aspiranteriet; Ballet	180	344.000
Ballet for sjov	182	237.500
Bloom Festival	450	25.922
Bogen bag	52	32.585
Brunch og Ballet	2.035	76.980
Børneaktivitet Hokus Pokus	1.000	8.603
Børnekoncert sille og Paller	850	52.177
Dans med børn og bedste	436	36.754
Dansesaloner	64	28.563
Fremtiden live	185	29.952
Golden Days festival Salon/programlancering	55	60.545
H. C. Andersen salon	90	16.245
Jazzspinnerz	359	45.803
Kaffe og klassisk – gratis kapelkoncert i Operaens foyer	200	57.745
Kajakpolo Ofelia Plads	3.500	3.345
Klassisk på Kyssetrappen	3.310	36.780
Kulturmonitor – debatarrangementet Kunstens Kulturens værdi	260	1.922
Kulturnatten	15.541	665.964
Loppemarked DKT i Operaen	2.206	112.500
Midsommerfestival og Sankt Hans bål -Ofelia Plads	12.000	194.128
Ofelia Live, Koncerter	1.865	282.505
Pixi-forstillinger	4.409	1.575.958
Poetry slam	2.045	98.249
Politisk og kunst saloner	2.282	157.651
Publikumsorkesterets julekoncert i Operaen	403	14.655
RØST Festival	50	15.740
Salon om depression	120	446
Samarbejde med skoler i København	10.500	1.188.000
Shakespeare-Ofelia Plads	800	28.584
Syng med Operakoret	100	8.128
Teater-Impro	205	15.870
Ungdommens Folkemøde i Valby	1.200	112.785
Åbent Hus på Gl. scene i februar	3.048	143.482
Åbne prøver	2.368	92.655
Rabat på skolebilletter (kun Københavns Kommune)	8.273	438.132
Breakfast med Bournonville	4.705	332.055
Kongelig Sommerballet - Ofelia Plads	4.000	257.544
Copenhagen Jazz Festival, Skuespilhusets foyer	3.202	20.304
Hovedtotal	94.597	6.852.763

4.8 Supplerende noter til regnskabet

Note 1: Salg af varer og tjenesteydelser

Mio.kr.	
Lokaleudleje	-0,1
Restaurantforpagtning	-4,9
Billetsalg	-140,4
Salg i øvrigt	-46,9
I alt	-192,3

Note 2: Husleje

Mio.kr.	
Husleje*	7,1
Leje og leasing i øvrigt	5,5
I alt	12,6

*Lagerhal og lejemål til gæstekunstnere

Note 3: Lønomsstninger

Mio.kr.	
Egentlig løn	355,4
- heraf over- og merarbejde	0,9
Ændring i skyldige feriepenge	-0,6
Løn til forestillingsansatte herunder dirigenter, st	53,3
- heraf over- og merarbejde	0,9
I alt	408,1

Note 4: Lønrefusion

Mio.kr.	
Barselsfonden	-1,1
Sygdom	-5,1
Øvrige	-1,5
I alt	-7,7

Note 5: Af- og nedskrivninger

Mio.kr.	
Neutralisering af donationsafskr. Bygninger	-55,8
Grunde, arealer og bygninger	90,4
Prod.anlæg og maskiner	3,8
Inventar og IT-udstyr	1,4
Transportmateriel	0,3
Færdiggjorte udviklingsprojekter	3,5
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	0,0
I alt	43,6

Note 6: Andre ordinære driftsomkostninger

Mio.kr.	
Rejser og befordring	10,7
Repræsentation	7,0
Rep. og vedligeholdelse	6,4
AER/flexjob	9,1
Kommunale skatter og afgifter	22,1
Køb af energi	10,4
Køb af it-varer	1,5
Køb af tjenesteydelser	116,4
Køb af øvrige varer	58,4
I alt	241,9

Note 7: Andre driftsindtægter

Mio.kr.	
Sponsorindtægter	-60,0
Årligt driftstilskud fra Københavns Kommune	-48,0
Øvrige indtægter*	-3,3
I alt	-111,3

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

Note 8: Finansielle omkostninger

Mio.kr.	
Renteomkostninger FF4 og FF7	52,5
Øvrige rentekomkostninger	0,0
I alt	52,5

Note 11: Tilgodehavender

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	38,4
Moms	0,0
Sponsorer	-6,6
Andre tilgodehavender	-15,4
Værdi ultimo 2019	16,4

Note 12: Likvide beholdninger

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	268,8
FF5	65,6
FF7	-143,6
Kontant	-0,1
Værdi ultimo 2019	190,7

Note 13: Hensættelser

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	0,8
Tilbageførte hensættelser vedr. pension	-0,1
Nye hensættelser 2019	1,6
Værdi ultimo 2019	2,3

Note 14: Kortfristet gæld, leverandører af varer og tjenesteydelser

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	126,7
Modydelser vedr. sponsoraftaler	-5,8
Billetsalg m.v.	5,6
Værdi ultimo 2019	126,6

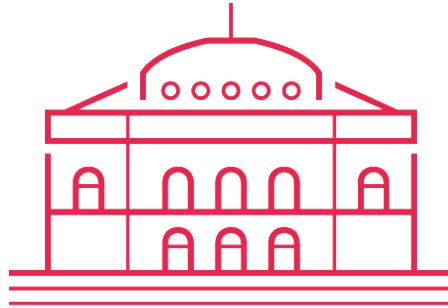
Note 15: Anden kortfristet gæld

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	7,8
Moms	2,1
Afregning SKAT	0,9
Øvrig kortfristet gæld	-0,5
Værdi ultimo 2019	10,3

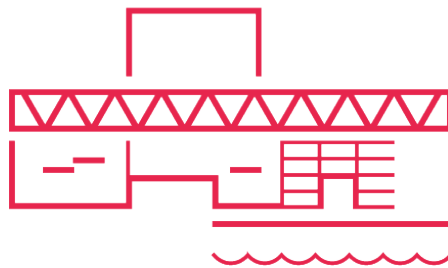
Note 16: Skyldige feriepenge

Mio.kr.	
Værdi primo 2019	52,4
Ændring	-0,6
Værdi ultimo 2019	51,8

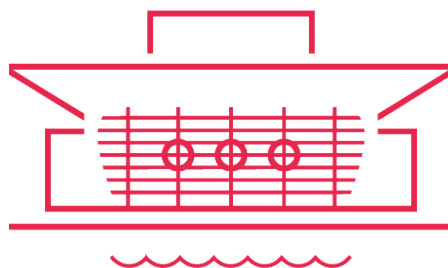
DET KGL·TEATER



GAMLE SCENE



SKUESPILHUSET



OPERAEN

