

Årsrapport 2017

for

Det Kongelige Teater

Oversigt over tabeller, noter og bilag.....	3
1. Påtegning af det samlede regnskab.....	5
2. Beretning.....	6
2.1. Præsentation af virksomheden	6
2.2. Ledelsesberetning	7
2.2.1. Overført overskud	10
2.2.2. Årets resultater	10
2.2.3. Årets faglige resultater.....	11
2.3. Kerneopgaver og ressourcer	12
2.4. Målrapportering.....	13
2.4.1. Målrapporteringens første del: Oversigt over årets resultatopfyldelse ...	13
2.4.2. Målrapporteringens anden del: Uddybende analyser og vurderinger.....	14
2.4.2.1. Opsætte og opføre: Skuespil, opera, ballet og koncert.....	15
2.4.2.2. Uddannelse af balletdansere og operasangere.....	27
2.4.2.3. Arrangementer, udlejningsvirksomhed.....	28
2.4.2.4. Mål af tværgående karakter	29
2.5. Forventninger til kommende år	33
3. Regnskab	34
3.1. Anvendt Regnskabspraksis	34
3.2. Resultatopgørelse mv.....	35
3.2.1. Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter	37
3.3. Balancen	37
3.4. Egenkapitalforklaring	39
3.5. Likviditet og låneramme	39
3.6. Opfølgning på lønsumsloft.....	40
3.7. Bevillingsregnskabet	40
3.8. Udgiftsbaserede hovedkonti.....	40
4. Bilag til årsrapporten.....	41
5. Supplerende noter.....	60
5.1. Noter til resultatopgørelsen	60
5.2. Noter til balancen	62

Oversigt over tabeller, noter og bilag

Beretning og Målrapportering

Tabel 1: Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Tabel 2A: Overført overskud

Tabel 3: Målopfyldelse 2017

Tabel 4: Sammenfatning af økonomi for virksomhedens opgaver

Tabel 5: Årets målopfyldelse 2017

Tabel 6: Resultatmål: Høj kvalitet med stor variation

Tabel 7: Resultatmål: Fastholdelse af publikumsgrupper

Tabel 8: Resultatmål: Publikum i hele Danmark

Tabel 9: Resultatmål: Udvikling af scenekunsten

Tabel 10: Resultatmål: Samarbejder på tværs af scenekunstmiljøet

Tabel 11: Resultatmål: Internationalt samarbejde

Tabel 12: Resultatmål: Talentudvikling, del 1

Tabel 13: Resultatmål: Talentudvikling, del 2

Tabel 14: Resultatmål: Samarbejde, privat erhvervsliv og kommercielle aktiviteter

Tabel 15: Indhentning af vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen

Tabel 16: Forventninger til det kommende år

Regnskabstabeller

Tabel 17: Resultatopgørelse

Tabel 17A: Resultatdisponering

Tabel 18: Balancen

Tabel 19: Egenkapitalforklaring

Tabel 20: Udnyttelse af låneramme

Tabel 21: Bevillingsregnskab

Tabel 22: Virksomhedens udgiftsbaserede hovedkonti

Obligatoriske noter

Note 9: Immaterielle anlægsaktiver

Note 10: Materielle anlægsaktiver

Obligatoriske bilag

Bilag 8: Hensatte forpligtelser

Øvrige bilag

Bilag 1: Rameaftale 2016-2019

Bilag 2: Forestillingsoversigt

Bilag 3: Forestillingskategorier

Bilag 4: Internationale kunstnere

Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2017

Bilag 6: Kommerciel udlejning 2017

Bilag 7: Afrapportering af tilskud fra Københavns Kommune

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 af det samlede regnskab

Årsrapporten omfatter

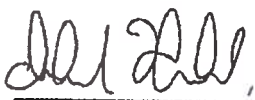
Årsrapporten omfatter de hovedkonti på finansloven, som Det Kongelige Teater og Kapel, CVR-nummer 10842255 er ansvarlig for: § 21.23.01. Det Kongelige Teater og Kapel og § 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen, herunder de regnskabsmæssige forklaringer, som skal tilgå Rigsrevisionen i forbindelse med bevillingskontrollen for 2017.

Påtegning

Der tilkendegives hermed:

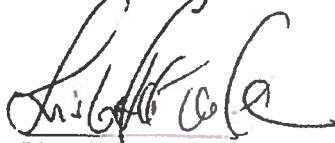
1. At årsrapporten er rigtig, dvs. at årsrapporten ikke indeholder væsentlige fejlmeldninger eller udeladelser, herunder at målostillingen og målrapporteringen i årsrapporten er fyldestgørende.
2. At de dispositioner, som er omfattet af regnskabsaflæggelsen, er i overensstemmelse med meddelte bevillinger, love og andre forskrifter samt med indgåelse af aftaler og sædvanlig praksis.
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. 5/3 2018



Morten Hesseldahl
Teaterchef

København, d. 5/3 2018



Lisbeth Knudsen
Bestyrelsesformand

København, d. 7/3 2018



Marie Hansen
Departementschef

2. Beretning

2.1. Præsentation af virksomheden

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

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

Det Kongelige Teaters opgaver er at opføre ballet, opera, skuespil og koncerter, uddanne balletdansere og operasangere, lægge hus til arrangementer og udlejningsvirksomhed. (Se økonomien fordelt på opgaver i tabel 3).

Det Kongelige Teater og Kapels hovedkonti:

§ 21.23.01. Det Kongelige Teater og Kapel

§ 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen

Den udgiftsbaserede hovedkonto § 21.23.73. Nyt Skuespilhus ved Kvæsthusbroen, som teatret har administreret tidligere, blev afsluttet i 2016. I forbindelse med etårsgennemgangen af pladsanlægget på Kvæsthusbroen, blev der identificeret fejl og mangler, som er udbedret i 2017. Udgiften, som dækkes af Realdania, er regnskabsført på § 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen. I den anledning er kontoen genåbnet.

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

2.1.1. Mission og vision i 2017

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

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

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 sammen

med ledelsens strategiske indsatsområder er udmøntet i en række handlingsplaner. Teatrets handlingsplaner understøtter således opfyldelse af resultatmålene i rammeaftale 2016-2019. Rammeaftale 2016-2019 blev indgået mellem Kulturministeriet og Det Kongelige Teater. Analyse og vurderinger af teatrets målopfyldelse i 2017 vil tage udgangspunkt i resultatmålene i rammeaftale 2016-2019.

En beskrivelse af målopfyldelsen for 2017 er at finde i afsnit 2.4.

2.2. Ledelsesberetning

Det Kongelige Teater blev båret gennem 2017 på en positiv bølge af vellykkede kunstneriske produktioner og en stribe samarbejder med eksterne partnere, der samlet set bragte teatret i kontakt med flere mennesker end nogensinde.

Samtidig var der styr på økonomien med faldende offentlige bevillinger og en løbende tilpasning og fokus på nytænkning af teatrets salgsstrategier, interne arbejdsprocesser og strukturer.

Skuespillet bød som altid både på det nye og det klassiske. Vi spiller klassikerne med respekt for historien og for sproget, og ind imellem forsøger vi at give dem et scenografisk og kostumemæssigt udtryk, som bringer dem tættere på vores tid og publikum. Det udfordrede, det skabte debat, det virkede, og folk strømmede til.

2017 har været et år med mange triumfer på scenen i Operaen. Nyfortolkninger af elskede operaklassikere, nyere operaværker og en verdenspremiere. Et år, hvor vi også fortsatte med at brede os ud til flere publikummer, når vi tog på turné, livestreamede orkesterprøver og inviterede unge indenfor i operahuset til aftener skræddersyet specielt til dem.

Det Kongelige Kapel var med både til opera og ballet, men spillede også selv symfonikoncert med Alexander Vedernikov på dirigentpodiet. Det var et lykkeligt møde mellem kapellet og deres nye chefdirigent, der lover godt for fremtiden.

Året 2017 bød på store, historiefortællende balletter på Store Scene og eksperimenterende nybrud i en restaureret A-sal inderst inde på Kgs. Nytorv.

Åbenhed

Som årets europæiske kulturhovedstad satte Aarhus sammen med de samarbejdende kommuner et solidt aftryk på 2017. Det Kongelige Teater deltog på flere måder. Mest omfattende var samarbejdet om den store udendørsforestilling, *Røde Orm*, ved Moesgaard Museum, hvor mere end 90.000 tilskuere fandt vej i den lunefulde forsommer.

Succesen medførte, at vi efterfølgende har indgået aftale med både Aarhus og Lyngby-Taarbæk Kommune om over de næste seks år på skift at lave store udendørsforestillinger henholdsvis på Moesgaard Museum og i Ulvedalene i Dyrehaven. En udvikling der således hvert eneste år vil bringe os i kontakt med et endnu større og mere differentieret publikum på tværs af Danmark, da friluftsforestillingerne traditionelt også tiltrækker et publikum, der normalt ikke kommer i Det Kongelige Teater.

I det hele taget kom vi i 2017 grundigt rundt i landet med optrædener i mere end fyrrer byer. Udendørsarrangementerne var dog i nogen grad præget af sommerens plagsomme vejrlig.

Vi rykkede også på Danmarks-turné og tilbød i den forbindelse alle 3. klasser i spillebyerne at få opera på skoleskemaet. Operakoret var en vigtig del af aktiviteterne og sør-

gede for at give introduktioner til publikum før hver forestilling, undervise skoleklasser og ikke mindst afholdt gratis syng-med-koncerter, hvor sangglade borgere kunne forenes om kendte operahits.

Det er disse involverende møder, der vækker passion og interesse for klassisk scenekunst, og samtidig giver de en vigtig indsigt i vores kulturarv. Bl.a. derfor har vi indgået partnerskaber med alle grundskoler i Sønderborg Kommune og samtlige skoler i distrikt Amager i Københavns Kommune, hvor de fremover sætter Det Kongelige Teater på skoleskemaet, så endnu flere børn kan ”lære gennem kunsten”.

Det Kongelige Teater slog fast, at vi er et mangfoldigt kulturhus, der kan rumme mange slags aktiviteter – store som små tilløbsstykker. Fredericia Teater havde 100.000 publikummer inde til Klokkeren fra Notre Dame, ”Vild med dans” viste Gl. Scene frem til 1.5 mio. danske tv-seere, foyerkoncerter, debatter, kulturnat, rytmiske koncerter med verdensstjerner, Skuespilhuset som ramme for CPH Stage samt Dansk Industris Topmøde bidrog ligeledes til det rekordhøje besøgstal og medvirker til at understrege, at Det Kongelige Teater ikke er en lukket fest, men tværtimod hele Danmarks teater og fælles kulturdestination.

Stærke alliancer

Det Kongelige Teater er begunstiget af stærke alliancer med dansk erhvervsliv, fonde og sponsorer. Det satte sit præg på året, og 2017 viste igen, at vi med uvurderlig hjælp fra private donorer kan blive ved med at have ambitioner om, at vise danskerne det excellente inden for scenekunsten.

Ballettens eksperimenterende kompagni, Corpus, slog dørene op til deres egen scene, A-salen, hvorfra kompagniet fremover kan fokusere på udviklingen af kunstarten. Augustinus Fonden skal tildeles en stor del af æren for, at korpset nu har et stabilt hjemsted, hvorfra de kan udvise kunstnerisk vovemod og udfordre vanetænkningen.

Også i Skuespillet har laboratorietankegangen slået rod. I samarbejde med Bikuben-fonden har vi sikret en langsigtet, stabil organisering af udviklingsforløbet KGL Dansk, hvor aktuel, dansk dramatik kan spire og vokse frem – måske endda helt frem til vores store scener.

De ovennævnte udviklingsprojekter er vigtige elementer i teatrets bestræbelser på kontinuerligt at understøtte den løbende talentudvikling. En udvikling som er afgørende for at ruste teatret til en fremtid hvor vores kunstarter ikke længere kan tages for givet.

I forlængelse af en generøs flerårig donation fra A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal startede vi et omfattende arbejde med at opgradere og energioptimere Operaen. Arbejdet vil fortsætte i 2018 og forventes afsluttet i løbet af 2019, og det samlede støttebeløb til opgraderingen udgør den største enkelt donation til teatret siden overdragelsen af Operaen. Som led i Fondens store engagement i operaens udvikling indgik også fortsat støtte til udvidelsen af Operaens kernerepertoire.

Takket være Annie og Otto Johs. Detlefs’ Fondes støtte til Den Kongelige Ballet kunne vi lade tæppet gå til den storslåede forestilling *Raymonda*, ligesom fondens vedvarende støtte til balletten har været en uvurderlig forudsætning for de senere års succes.

En ny retning

Sidste år valgte vi i forbindelse med en sparerunde at lukke Det Scenografiske Værksted på Refshaleøen. Det skete med tungt hjerte, for de tilknyttede håndværksfag havde været en del af teatret igennem mere end 225 år. Imidlertid kan vi se, at samarbejdet

med Engelbrecht Construction sikrer scenografisk produktion på et tilsvarende højt niveau, ligesom det har medført en øget professionalisering af både arbejdsgange og pris-sætning.

Fra Royal Opera i London ankom John Fulljames i efteråret som ny chef for Operaen. Fulljames fik i løbet af få måneder skabt retning og samling om sine ideer for fremtiden. Også ny orkesterchef og ny korsyngemester er blevet udpeget, så det er således ikke bare de fysiske rammer, der har fået en opgradering. Det er tilfældet for organisationen som sådan.

Det målrettede arbejde på at åbne teatret og indgå stærke partnerskaber har de seneste år givet bonus i form af en rekordstor søgning til Det Kongelige Teater.

2017 blev således året, hvor alle tidligere publikumsrekorder stod for fald. 806.465 besøgende til aktiviteter i vores huse eller ude i landet blev det til, hvilket er det største tal i teatrets historie og et godt udgangspunkt for at sikre teatrets fortsatte forankring i befolkningen.

Mangfoldighed både blandt publikum og i teatrets tilbud er en væsentlig del af teatrets strategi, og vi håber derfor, at 2017 må blive en god strømpil for fremtiden.

Afrapportering af tilskud fra Københavns Kommune

Det Kongelige Teater modtager et årligt tilskud fra Københavns Kommune på 48 mio. kr., hvoraf de 5 mio. kr. er øremærket aktiviteter idenfor de 4 indsatsområder Børn og Unge, Events, Festivaler og turisme, Outreach samt Netværk. En særskilt afrapportering af anvendelsen af tilskud med angivelse af aktiviteter, publikum og omkostninger fremgår af årsrapportens bilag 7.

Tabel 1: Virksomhedens økonomiske hoved- og nøgletal

Mio. kr., løbende priser	2015	2016	2017
Resultatopgørelse			
Ordinære driftsindtægter	-705,4	-700,9	-689,2
- Heraf indtægtsført bevilling	-539,6	-521,3	-517,8
- Heraf eksterne indtægter	-165,8	-179,6	-171,4
Ordinære driftsomkostninger	763,5	737,9	721,7
- Heraf løn	466,8	452,0	426,0
- Heraf afskrivninger	39,1	43,6	44,6
- Heraf øvrige omkostninger	236,6	220,7	223,2
Resultat af ordinær drift	58,1	36,9	32,5
Resultat før finansielle poster	-54,6	-58,1	-55,0
Årets resultat	1,7	-1,8	-0,2
Balance			
Anlægsaktiver	2.568,3	2.626,7	2.559,0
Omsætningsaktiver	158,2	149,1	233,3
Egenkapital	28,4	30,2	30,4
Langfristet gæld	2.530,8	2.599,4	2.537,1
Kortfristet gæld	166,2	145,5	223,4
Lånerammen	1.303,8	1.303,8	1.303,8
Træk på lånerammen	1.116,3	1.096,2	1.076,6
Finansielle nøgletal			
Udnyttelsesgrad af lånerammen	85,6%	84,1%	82,6%
Negativ udsvingsrate	-4,6%	1,4%	1,9%
Overskudsgrad	-0,2%	0,3%	0,0%
Bevillingsandel	76,5%	74,4%	75,1%
KPI - karakter for udgiftsopfølgning			
Personaleoplysninger			
Antal årsværk	1.013,7	958,6	872,6
Årsværkspris	0,5	0,5	0,5
Lønomsætningsandel	66,2%	64,5%	61,8%

2.2.1. Overført overskud

Med årets resultat på 0,2 mio.kr, udgjorde teatrets akkumulerede resultat 0,6 mio.kr. ved udgangen af 2017.

Tabel 2A: Overskud, hovedkonto [21.23.01.]

Mio. kr., løbende priser	0	Reserveret bevilling	Overført overskud
Beholdning primo 2017		0,0	0,4
Overførsel af reserveret bevilling		0,0	0,0
Årets øvrige bevægelser		0,0	0,2
Beholdning ultimo 2017		0,0	0,6

2.2.2. Årets resultater

Det Kongelige Teaters samlede indtægter i 2017 var på 779,7 mio.kr. heraf udgjorde driftsbevilling 517,8 mio.kr., tilskuddet fra Københavns Kommune udgjorde 48,0 mio.kr., sponsorater udgjorde 40,3 mio.kr, billetsalget udgjorde 125,0 mio.kr. og øvrige egenindtægter udgjorde 48,6 mio.kr.

De to tidligere anlægsbevillinger Nyt Skuespilhus på Kvæsthusbroen og Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen afsluttedes begge i 2016. Dog viste etårsgennemgangen af pladsanlægget på Kvæsthusbroen en række fejl og mangler, som er blevet udbedret i

2017. Udbudringerne blev finansieret af en donation fra Realdania, som er modtaget i 2018.

Sammenhængen mellem teatrets opgaver defineret på finansloven og økonomien for 2017 fremgår af afsnit 2.3.

2.2.3. Årets faglige resultater

Teatret opsatte i rammeaftalen en række ambitiøse resultatmål og har formået at indfri hovedparten af disse 14 mål, som det fremgår af tabel 3. Resultatmålene er et udtryk for de politiske ambitioner om, at Det Kongelige Teater leverer kunst på et højt niveau og med en stor variation mellem klassisk og nyt repertoire til glæde og gavn for hele Danmarks befolkning. Teatrets mange besøgende i 2017 vidner om, at opfyldelsen af resultatmålene også er understøttende for aktiviteter og publikum.

Tabel 3: Målopfyldeelse 2017

	2017
Opfyldte resultatmål	10
Delvist opfyldte resultatmål	4
Ikke opfyldte resultatmål	0
Resultatmål i alt	14

Det Kongelige Teater har i 2017 leveret excellente kunstneriske produktioner og haft en række gode samarbejder med eksterne partnere. Dette har bragt teatret i kontakt med flere mennesker end nogensinde.

Teatret runder et skarpt hjørne i 2017, da teatret havde mere end 800.000 besøgende. Det ligger i teatrets strategi at skulle være relevante for stadig flere. Et fokus, der afspejler hele teatrets virke, herunder særligt igennem valg af repertoire og i kommunikationen til nuværende og potentielle gæster. Teatret vurderer, at de mange besøgende understøtter målet om opsætning af høj kvalitet i ballet, skuespil, opera og koncerter til et mangfoldigt publikum i hele Danmark.

I 2017 har der fortsat været styr på økonomien, herunder den løbende tilpasning til de faldende offentlige bevillinger og fokus på nytænkning af teatrets salgsstrategier, interne arbejdsprocesser og strukturer. Bestyrelsen og ledelsen har i 2017 igangsat analyser, der skal give et bedre overblik over personaleressourcer og de administrative strukturer, så teatrets ressourcer udnyttes bedst muligt. Dette danner endvidere grundlag for en løbende forbedring af teatrets rapportering. Teatret vurderer, at fokus på den administrative styring bidrager til den samlede målopfyldeelse ved at sikre og prioritere ressourcerne til at skabe kunst og drive uddannelser.

Målopfyldeelsen i 2017 vidner om, at teateret både genremæssigt og geografisk leverer kunst til hele Danmark, og at der inden for alle kunstarterne arbejdes ihærdigt med udvikling af nye talenter. Sløjfen om hele denne pakke er en stadig stærkere indsats for at opbygge loyalitet og stærke relationer til teatrets publikum og til de fonde og sponsorer, uden hvilke teatret ikke kunne gennemføre en række af de ekstraordinære kunstneriske tilbud.

Med det høje ambitionsniveau vil der forekomme operationelle mål eller nøgletal, som ikke indfries hvert år. Det har f.eks. ikke været muligt for teatret at gennemføre bio-

graftransmission af udvalgte forestillinger, men teatret søger til gengæld at få en bedre TV-dækning af sine forestillinger. Teatret har ikke i 2017 opnået måltallet for internationale turnéer, men forberedt en række turnéer som afvikles i 2018.

I afsnit 2.4 argumenteres for målopfyldelsen.

Teatret konkluderer, at arbejdet med den strategiske retning, der både afspejler sig i opfyldelse af mål og løbende resultater og som ikke er uproblematisk i en tid med knappe ressourcer, behov for stram prioritering og forandringsledelse, forløber meget tilfredsstillende.

2.3. Kerneopgaver og ressourcer

Nedenstående tabel 4 viser sammenhængen mellem teatrets opgaver defineret på finansloven og økonomien i 2017.

Tabel 4: Sammenfatning af økonomi for virksomhedens produkter/opgaver

Mio. kr., løbende priser	Indtægtsført bevilling	Øvrige indtægter	Omkostninger	Andel af årets overskud
Generel ledelse og administration	-152,3	-2,6	154,8	0%
-Generel ledelse	-14,6	0,0	14,6	0%
-Bygninger og intern service	-93,9	-2,6	96,5	0%
-IT	-14,9	0,0	14,9	0%
-Økonomi, HR og strategi	-28,9	0,0	28,9	0%
Hjælpefunktioner	-57,5	-7,4	64,6	142%
Skuespil	-50,2	-74,3	125,7	-783%
Opera	-123,8	-79,0	204,0	-783%
Ballet	-102,7	-51,6	155,4	-783%
Koncerter	-11,0	-6,1	18,4	-783%
Turné	-5,7	-5,2	12,2	-783%
Udd. af balletdansere	-14,5	-3,6	19,3	-783%
Udd. af operasangere	-0,2	-1,7	3,1	-783%
Arrangementer og udlejningsvirksomhed	0,0	-30,5	21,9	5440%
I alt	-517,8	-261,9	779,5	100%

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

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

Indtægterne bliver fordelt på hovedformål i to trin. 1. trin: De direkte indtægter til et hovedformål, hvor indtægterne fordeles ud fra registrering af, hvilke aktiviteter pengene er tjent på. 2. trin: Indtægterne til generel drift af teatret er fordelt 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, disse nettoomkostninger divideres med årets resultat. I teatrets øko-

nomistyring betragtes bevillingen som en fælles ressource og fordeles ikke direkte på hovedformål. Det Kongelige Teater havde i 2017 et overskud på 0,2 mio. kr. jf. tidligere. Resultat deles procentmæssigt ligeligt mellem hovedformålene, da det budgetterede overskud 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 og bygger på arbejdet med teatrets strategi og handleplaner for perioden.

2.4.1. Målrapporteringens første del: Oversigt over årets resultatopfyldelse

I dette afsnit sættes resultaterne for 2017 op mod teatrets mål. I tabel 5 er en oversigt over opfyldelsen af målene for 2017. Opstillingen tager udgangspunkt i rammeaftale 2016-2019 mellem Det Kongelige Teater og Kulturministeriet, som udmønter den politiske aftale om Det Kongelige Teater, der gælder samme periode.

Tabel 5: Årets målopfyldelse 2017		
Hovedformål	Resultatmål	Målopfyldelse
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.	Opfyldt
	Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum.	Opfyldt
	Et teater, som rækker ud mod publikum i hele Danmark gennem aktiviteter, der giver danskere i alle dele af landet mulighed for at opleve teatrets forestillinger.	Delvist 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.	Delvist opfyldt
	Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmrådet i Danmark.	Delvist opfyldt
	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	Delvist opfyldt
Uddannelser: - Balletdansere - Operasangere	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.	Opfyldt
Arrangementer, udlejningsvirksomhed	Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.	Opfyldt
Mål af tværgående karakter	Fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelsesefterslæb på bygningsmassen	Opfyldt
	Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at opnå en mere hensigtsmæssig og fleksibel arbejdstilrettelæggelse	Opfyldt
	Analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhensigtsmæssigheder i de eksisterende aftaler for at sikre en modernisering og mere effektiv tilrettelæggelse af arbejdet på teatret	Opfyldt
	Søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den giver	Opfyldt
	Analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring	Opfyldt

Ud over analyser og vurderinger i de følgende afsnit fremgår opfyldelsen af resultatmålene også af bilag 1 svarende til oversigten i bilag 3 i rammeaftalen 2016-2019. Af bilag 2 fremgår alle forestillinger og aktiviteter gennemført i regi af Det Kongelige Teater i 2017. Disse bilag er datagrundlaget for tabeller vedrørende aktiviteter på teatret.

2.4.2. Målrapporingens anden del: Uddybende analyser og vurderinger

Teatret har i 2017 opført skuespil-, opera- og balletforestillinger samt koncerter både på egne scener i København og på turne rundt i landet. Uddannelserne af henholdsvis operasangere og balletdansere blev gennemført. Der har i 2017 været kommercielle aktiviteter, fx rundvisninger, spisearrangementer, konferencer samt udlejning af scenerne til

koncerter og Fredericia Teaters opførelse af *Klokken fra Notre Dame*. Der har været et stærkt samarbejde med fonde og erhvervsliv og et stigende samarbejde med andre dele af scenekunstmiljøet i Danmark.

I de følgende afsnit bliver disse resultater uddybet og begrundet med indikatorer, aktiviteter og nøgletal. Det Kongelige Teater har forholdt sig til de opstillede resultatmål og underliggende mål og indikatorer. Teatret finder fortsat disse relevante og rimelige med undtagelse af de steder, hvor det eksplicit er skrevet i nedenstående afsnit.

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

Der er adskillige 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. Det høje kunstneriske niveau

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.

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

I tabel 6 fremgår de operationelle mål, som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 6: 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	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
-Andel kunder i stikprøvemålinger der mindst er tilfredse med opsetningernes kvalitet (min.)	88 pct. af respondenterne var mindst tilfredse.	75% / fasthold niveauet fra 2016	87 pct. af respondenterne var mindst tilfredse.	75% / fasthold niveauet fra 2016	75% / fasthold niveauet fra 2016
-Anmelderindeks (min.) PR-Score	(+39)	(+35)	(+38)	(+38)	(+40)
-Antal titler	107	100 gns pr. år	113	100 gns pr. år	100 gns pr. år
-Antal forfattere (Skuespil)	26	23 gns pr. år	22	23 gns pr. år	23 gns pr. år
-Antal komponister (Opera)	12	12 gns pr. år	11	12 gns pr. år	12 gns pr. år
-Antal koreografer (Ballet)	18	16 gns pr. år	19	16 gns pr. år	16 gns pr. år
-Antal komponister (Koncerter)	29	12 gns pr. år	18	12 gns pr. år	12 gns pr. år
-Antal forskellige forestillingskategorier, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	5	5
-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunststart opfører titler fra (min)					
-Ballet	4	3	4	3	3
-Opera	4	3	5	3	3
-Skuespil	4	3	4	3	3
-Antal nyproduktioner	50	45 gns pr. år	54	45 gns pr. år	45 gns pr. år
-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	4-6 over perioden 2016-2019	3	4-6 over perioden 2016-2019	
-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	2 over perioden 2016-2019	1	2 over perioden 2016-2019	
-Antal forestillinger inkl.	905	850	919	850	850
-Ballet	160	155	167	155	155
-Opera	120	120	129	120	120
-Skuespil	464	445	487	445	445
-Koncerter	49	40	47	40	40
-Turnéforestillinger indenlands	101	75	88	75	75
-Turnéforestillinger udenlands	11	5	1	5	5
-Antal publikum	755.722	650.000 gns pr. år	806.465	650.000 gns pr. år	650.000 gns pr. år

At hele 87 % af respondenterne i teatrets kundetilfredshedsmålinger som minimum var tilfredse (heraf 61 % meget tilfredse og 26 % tilfredse) vurderer teatret som yderst til-

fredsstillende. Resultatet viser, at langt hovedparten af teatrets kunder går herfra med en god oplevelse.

Teatret har fået udarbejdet en medieanalyse, som giver en indikation af omtalen af de enkelte kunstarter i pressen. Opgørelsen sker pr. sæson og er derfor et halvt år forsinket i forhold til årsrapporten. I sæsonen 2016-2017 var der en PR-score på +38 for den kunstneriske virksomhed. Dette kan sammenholdes med 2015-2016, hvor der var en PR-score på +39. PR-scoren er en numerisk kvalitets måleværdi for medieomtale. PR-scoren bygger på fem faktorer, der er afgørende for omtalens kvalitet: læsertal, eksponering i overskrift, eksponering i artikel, størrelse på artiklen samt om artiklen er positiv, neutral eller negativ. Den samlede PR-score beregnes som et gennemsnit af alle artiklers PR-score. Skalaen går fra -100 til +100. Medieanalysens vurderinger dækker bredere end blot kvaliteten af teatrets forestillinger repræsenteret ved mere eller mindre positiv omtale. Alt over +20 vurderes af mediebranchen, som værende meget tilfredsstillende, og teatret vurderes derfor at ligge højt og godt i disse målinger, og understøtter dermed teatrets egen opfattelse af det høje niveau.

Udbuddet af forestillinger og variationen heri var stort i 2017, og det opfyldte de nye måltal, der blev opjusteret i forbindelse med årsrapport 2016. Det er særligt de mindre og eksperimentelle forestillinger i balletten og skuespillet, der øger antallet af forestillinger i forhold til tidligere år.

I operaen er der i 2017 skabt et antal nye produktioner af høj kunstnerisk kvalitet, både hvad angår det musikalske og det sceniske. Af eksempler kan nævnes *Rejsen til Reims* i Damiano Michielettos smukke og morsomme iscenesættelse, *Hoffmanns eventyr* i en iscenesættelse af stjerneinstruktøren Stefan Herheim samt urpremierer på *Momo og tidstyvene*, som satte et helt nyt værk på det internationale operarepertoire.

Skuespillet har ligeledes fastholdt og videreført det høje kunstneriske niveau ved fortsat at udvikle den kunstneriske nerve, ikke mindst via det faste skuespillerensemble, der har tilført en dynamik og derved skabt muligheder for at indfri endnu større kunstneriske ambitioner. Der er i 2017 spillet teater i en meget bred vifte af genrer fra danske og udenlandske klassikere til helt nyskrevne fortællinger med udspring i KGL-Dansk formatet samt forestillinger for børn og familier, hvorved skuespillet appellerer til endnu bredere målgrupper, hvilket er i overensstemmelse med målet om at levere forestillinger med stor variation og højt niveau.

Ballettens repertoire varierede fra store klassikere som *Raymonda* og *Nøddeknækken*, over moderne programmer med de fremmeste koreografer som *Giant Steps* og *Silk & Knive II* til det nye format *Ballet de Luxe* og *Farlige Forbindelser* i samarbejde med Skuespillet. Alle forestillinger blev danset på højeste internationale niveau, hvilket viser spændvidden i kompagniets formåen. I teatrets øjne er det medvirkende til de høje publikumsevalueringer og muligheden for fortsat at tiltrække kunstnere på højeste internationale niveau.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015, anses på denne baggrund for opfyldt, om end antal udenlandske turnéforestillinger og antal anvendte forfattere ligger marginalt under måltallet.

2.4.2.1.2. Publikumsgrupper

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum.

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

I tabel 7 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af, om resultatmålet var opfyldt.

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

I 2017 har teatret oplevet stigninger i søgningen via digitale kanaler, hvilket stemmer fint overens med de mange besøgende til teatrets aktiviteter. Særligt har teatrets målrettede indsats for bedre digital formidling og markedsføring båret frugt, da hjemmesiden har oplevet en 17 % stigning i antallet af unikke besøgende inden for alle aldersgrupper (ved unikke besøgende medtælles én person kun én gang trods eventuelle flere besøg). På de sociale medier har teatret godt fat i de yngre publikummer. Teatrets videoer med bl.a. om forestillingernes tilblivelse og klip fra bag scenen er blevet vist næsten 5 millioner gange i 2017, og hvert opslag på Facebook ses i gennemsnit 56.000 personer – en stigning på 69% i forhold til 2016 – og reaktioner fra brugerne er steget med 84 %. De store stigninger vidner om, at teatrets digitale formidling og aftryk er slået meget tilfredsstillende igennem i den danske befolkning. Facebook har også med succes været anvendt til streaming af bl.a. orkesterprøver med Det Kongelige Kapel.

Med ”Ung i Operaen” har teatret henvendt sig til et ungt publikum på 15-30 år og givet dem mulighed for at komme i Operaen til en reduceret pris ved Rejsen til Reims og Rigolletto. Tiltaget blev godt modtaget med næsten fyldte sale.

Opera2Go og Dans2Go er de to kunstarters format henvendt til ”nybegyndere”. Med Opera2Go kunne publikum overvære en sceneprove på *La bohème* og gav dem indblik i processen med at iscenesætte en opera. Dans2Go indeholder tre små balletter introduceret af film om processen og værket. Begge formater har en høj andel af nye kunder, herunder særligt unge, som er målet med tiltagene, og vurderes dermed at bidrage til opfyldelsen af målet om at tiltrække nye publikumsgrupper.

Balletten har mødt nyt publikum ved at dukke op nye steder – i 2017 drejede det sig om samarbejde med Statens Museum for Kunst og Absalons Kirke. Endelig har Balletten etableret et selvstændigt kompagni Corpus med 6 nye dansere, der optræder i A-salen, den nye anneksscene på Kgs. Nytorv. Målet med Corpus og A-salen er at nå nye og yngre publikummer. Konceptet er under fortsat udvikling og tilpasses løbende publikumsreaktioner. Teatret vurderer, at Corpus som et nyt og anderledes initiativ, som bringer teatret i kontakt med et publikum, der finder det eksperimenterende format spændende, og dermed også bidrager til målopfyldelsen.

Teatret havde i 2017 en stigning i deltagelsen til øvrige arrangementer, der rækker ud mod nyt publikum, hvilket bl.a. skyldes mange besøgende til aktiviteterne på Ofelia Plads og til teatrets i alt 11 arrangementer i forbindelse med Kulturnatten.

I 2017 har teatret registreret 70.176 nye kunder, defineret som kunder der ikke har købt billetter i tre år forud for købstidspunktet, hvilket er endnu flere end sidste år og dermed en positiv udvikling. Teatret vurderer resultat meget positivt, men er samtidig vidende om, at der er en naturlig grænse for antallet af mulige nye kunder hvert år, og placeringen af teatrets udendørsforestilling på Moesgaard ved Aarhus i 2017 alene har bidraget med knapt 20.000 af de nye kunder.

Teatret sætter stor pris på de mange nye kunder men er også opmærksom på, at man ikke nødvendigvis kan forvente samme tilvækst næste år, ligesom antallet af nye kunder ikke nødvendigvis er et udtryk for, hvor mange nye publikummer (tilskuere), der har overværet teatrets forestillinger, fordi målet afspejler, hvem der har købt billetterne, og ikke hvem der ser forestillingerne. Teatret lægger stor vægt på dette nøgletal, da nye kunder er afgørende for at brede kendskabet til teatrets aktiviteter ud til en større del af befolkningen.

Teatrets markedsføringsafdeling har stort fokus på børne-/familieforestillinger, hvortil materialet vil være udarbejdet med særligt fokus på målgruppen.

Den nye opera *Momo og tidstyvene* er skrevet særligt som en familieopera og henvender sig til børn helt ned til otte-årsalderen. Derudover har teatret genopført Marco Arturo Marellis iscenesættelse af *Trylleflojten*, som med sit eventyrlige sceniske formsprog retter sig mod både børn og voksne. Skuespillet inviterede i 2017 makkerparret Wikke & Rasmussen til at lave en forestilling for børn og deres forældre med udgangspunkt i deres omfattende sangkatalog kendt fra film og tv. Forestillingen henvendte sig til familier og skoler med afsæt i børns leg. Balletten nyproducerede en børneballet *De Glemte Børn* skrevet af Kim Fupz Aakesen for børn i alderen 4-12 år, der spillede i skolernes efterårsferie. Dernæst er *Nøddeknækkeren* en tilbagevendende succes som familieforestilling, der ligeledes henvender sig til børn i alle aldre. Familieforestillingerne har bidraget til at komme tættere på børnefamilier, som en for teatret interessant kundegruppe, da et tidligt kendskab til teatret vurderes at være vigtigt. Samtidig kan det give forældre og bedsteforældre lyst til at opleve teatret også i andre sammenhænge.

Teatret vurderer, at indsatsen for at få såvel børnefamilier og skoleklasser i teatret har været omfattende i 2017, hvor særligt tiltagene over børn i operaen er nye. Lignende tiltag indgår i teatrets planlægning fremadrettet med henblik på at få børnene til at lære teatret at kende i en tidlig alder. Herudover har de mange skolepartnerskaber i Københavns Kommune fokus på at sikre, at alle etniciteter og sociale grupper får mulighed for at opleve teatret.

Der er i 2017 solgt 87.241 billetter til børn og unge til teatrets forestillinger, og 26.232 børn og unge deltog i arrangementer primært med gratis adgang.

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

2.4.2.1.3. Hele Danmark

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: 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. Der fokuseres på, at Det Kongelige Teater turnerer til landsdelsscenerne i de større byer og til teaterforeningerne rundt omkring i hele landet. Der arbejdes på transmissioner af udvalgte forestillinger i biograf og på DR's kanaler. Endvidere forestår forestillinger på egne scener i sommerperioden som opførelser fra medio maj til medio september, opføres i Ulvedalene i Dyrehaven og på Moesgård museum, teatret har aktiviteter i forbindelse med CPH Stage og der er kunstneriske aktiviteter på Kvæsthusholmen i regi af Foreningen Ofelia Beach.

I tabel 8 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 8: 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	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
-Antal turnéforestillinger i alt	101	80	89	80	80
-Antal arrangementer ifm. turné	32	30	40	30	30
-Antal TV transmissioner	5	3	6	3	3
-Antal biograf transmissioner	5	2	0	2	2
-Antal sommeraktiviteter i alt	132	120	161	120	120
-Friluftsforestillinger Dyrehaven/Moesgaard	29	30	31	30	30
-Friluftsforestillinger Kvæsthusholmen	7	5	61	5	5
-Øvrige friluftsforestillinger	4	5	1	5	5
-Forestillinger i Gamle Scene	12	10	2	10	10
-Forestillinger i Operaen	21	20	17	20	20
-Forestillinger i Skuespilhuset	59	50	49	50	50
-Antal publikum til turnéforestillinger i alt	56.672	60.000	39.334	60.000	60.000
-Antal deltagere til arrangementer ifm. turné	1.427	500	4.200	500	500
-Antal seere til TV transmissioner	39.000	30.000	194.000	30.000	30.000
-Antal seere biograftransmissioner	7.745	3.000	-	3.000	3.000
-Antal publikum til sommeraktiviteter i alt	150.436	100.000	143.274	120.000	100.000
-Friluftsforestillinger Dyrehaven/Moesgaard	93.385	60.000	93.330	80.000	60.000
-Friluftsforestillinger Kvæsthusholmen	4.945	4.000	14.060	4.000	4.000
-Øvrige friluftsforestillinger	950	1.000	65	1.000	1.000
-Forestillinger i Gamle Scene	6.191	5.000	2.573	5.000	5.000
-Forestillinger i Operaen	25.591	15.000	18.108	15.000	15.000
-Forestillinger i Skuespilhuset	19.374	15.000	15.138	15.000	15.000

Det Kongelige Teater har i 2017 besøgt 41 byer i hele landet fordelt med 18 opførelser på Sjælland, 6 på Fyn, 39 i Jylland og 2 på Øerne.

Antallet af tilskuere til turnéforestillingerne i 2017 var 39.334. Det samlede antal er noget lavere end måltallet på 60.000 tilskuere. Det lave tal skyldes især, at vores uden-dørsarrangementer med Kongelig sommerballet og Opera i det fri blev ramt af dårlige vejrforhold, som gjorde tilskuertallet lavere, og hvor sommerballetten måtte aflyse 2 ud af 7 arrangementer. Endvidere opførte sommeroperaen kun 4 koncerter i stedet for normalt 6. Det resulterede i henholdsvis 8.000 og 6.900 tilskuere i modsætning til 2016, hvor disse arrangementer samlede henholdsvis 17.000 og 19.500 tilskuere. En forskel på godt 23.000 publikummer. Selvom tilskuertallet var lavere end tidligere år, ser teatret det fortsat som et vigtigt element i at tiltrække et bredt publikum i hele landet og samtidig præsentere uddrag af, hvad der kommer til at foregå på scenerne i den kommende sæson. Antallet af turnéforestillinger har nået sit måltal, da der har været opsat flere publikumsmæssigt mindre forestillinger, herunder skuespillene Moon River, Med sne og Feen i åen. Teatret har fortsat ambition om gennem sin turnévirkosomhed at nå et stort publikum i hele Danmark.

I foråret fulgte KGL+ med ud i landet på operaens Danmarksturné med Figaros Bryllup og tilbød alle 3. klasses elever i spillebyerne opera på skoleskemaet. I alt havde teatret 40 aktiviteter ude i landet for mere end 4.200 deltagere, heraf 2.300 børn.

Teatret har i 2017 ikke gennemført biograftransmissioner. Den treårige aftale omkring biograftransmissioner og efterfølgende udsendelse på DR K udløb med udgangen af 2016. Trods bestræbelser på at etablere en ny aftale måtte det i efteråret 2017 konstateres, at der ikke kunne skabes den nødvendige trepartsfinansiering mellem teatret, Danmarks Radio og fonde til en forlængelse af aftalen. Med til at forøge finansieringsbehovet er den eksisterende overenskomst mellem teatrets kunstnere og Danmarks Radio omkring rettighedsafkøb, et forhold teatret har påpeget over for Danmarks Radio siden 2012. På denne baggrund anses det ikke længere for realistisk at et længerevarende aftalekompleks kan indgås mellem teatret, DR og medvirkende fonde. Teatret vil fortsat arbejde mod transmission af udvalgte produktioner samt samarbejde med Danmarks Radio om alternative projekter, der kan medvirke til at synliggøre teatrets virke. Eksempelvis havde teatret i 2017 6 TV-transmissioner på DR med flotte seertal mod et måltal på 3 TV-transmissioner. Imidlertid er både volumen og frekvens den afgørende faktor for et samarbejde med biograferne, og det vurderes således ikke sandsynligt at et sådant samarbejde kan reetableres med det nuværende udgangspunkt. Teatret vurderer, at det er ærgerligt, at biograftransmissionerne ikke kan gennemføres for nuværende, men ser alternativet i form af TV-transmissioner som et godt alternativ, der med sin lette tilgang måske i endnu højere grad opfylder resultatmålet om at nå ud til hele Danmark.

Omfanget af sommeraktiviteterne på Ofelia Plads har i 2017 nået nye højder, ligesom der også i sommerperioden (defineret fra medio maj til medio september) har været forestillinger i både Operaen og Skuespilhuset svarende til måltallet, mens teatrets egne aktiviteter i sommermånederne på Gl. Scene har været få. I denne periode har scenen til gengæld været anvendt af Fredericia Teater med godt 100.000 tilskuere til Klokkeren fra Notre Dame. 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 og gæsteopsætninger, samt det nye initiativ med at åbne Operaens foyer i sommerperioden, så det er mulig at opleve stemningen og arkitekturen, selvom man ikke skal ind og se en opera.

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 delvis opfyldt. Dette som følge af ikke afholdte biograftransmissioner og færre tilskuere til turnéaktiviteterne. De to operationelle mål er dog begge opfyldt, og teatret vurderer derfor, at resultatmålet er tæt på opfyldt.

2.4.2.1.4. Udvikling af scenekunsten

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: 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 videreføre 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 redegøres yderligere i næste afsnit 2.4.2.1.5.

I tabel 9 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 9: 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	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
-Videreføre de klassiske traditioner	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport

Balletten hviler på den klassiske tradition, og traditionen holdes i hævd i repertoireet ved ny- og genopsætninger af klassiske værker. I 2017 var det fx August Bournonvilles Konservatoriet, Jerome Robbins' *Other Dances*, George Balanchines *Juveler* og det storklassiske værk *Raymonda*. Nogle sættes traditionelt op mens andre nytænkes. Dernæst videreføres ballettens traditionen om, at undervisningen af balletdansere foretages af såvel egne lærere som internationale kapaciteter, der gæster kompagniet.

Operaen har i 2017 dannet ramme om nye iscenesættelser af klassiske titler fra operarepertoiret. Det gælder f.eks. Rossinis *Rejsen til Reims*, som i mange år var glemt, men som siden 1980erne har generobret alverdens operascener, og som fik nyt liv på Operaen i foråret 2017. Stefan Herheims iscenesættelse af *Hoffmanns eventyr* fortalte ikke bare den traditionelle historie om forfatteren Hoffmann og lod publikum nyde Offenbachs musik; den gjorde også opmærksom på værkets mange intertekstualiteter og referencer til opera- og kulturhistorie og gav dermed publikum en øget bevidsthed om en stor klassikers bredde og dybde. Aniara Amos' iscenesættelse af Verdis *Rigoletto* udgjorde et nyt bud på den klassiske historie om hofnarren og hans datter. Endelig har vi opført Puccinis *Pigen fra Vesten*, en opera, som er blevet mere og mere udbredt på det internationale repertoire de seneste årtier, men som aldrig før er blevet opført på Det Kongelige Teater. Iscenesættelsen ved teaterinstruktør Christoffer Berdal og med tiltrædende chefdirigent Alexander Vedernikov på dirigentpodiet viste med al tydelighed, at vi hermed har bidraget til udbredelsen af et stort værk, som fremover vil indgå i det danske operapublikums bevidsthed og dermed udvide det samlede operarepertoire og udvikling af danske operasangere.

Skuespillet har udover nye og eksperimenterende værker også haft stort fokus på videreførelsen af klassikerarbejdet, som også involverer nytænkning af klassikerne - uden helt at forlade traditionen - i en del forestillinger i året. Nemlig bl.a. i en vanvittig og morsom udgave af *Helligtrekongersaften* eller *hvad I vil* af William Shakespeare, i *Frøken Julie* af August Strindberg i Staffan Valdemar Holms stærke forestilling med en ung Julie og en noget ældre Jean. Det samme i *Othello*, ligeledes af William Shakespeare, og her i Elisa Kragerups sanselige udgave med en kvindelig titelfigur. Og ikke mindst har skuespillet haft besøg af den tyske mesterinstruktør Herbert Fritsch, som ikke bare har givet Holberg-klassikeren *Maskerade* en ny form, men også udfordret ensemblet med en ny mere fysisk arbejdsmetode.

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

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

2.4.2.1.5. Samarbejde på tværs af scenekunstmiljøet

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: 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 samarbejde om året i fireårsaftaleperioden. Samarbejde kan være om andet end produktion og visning af scenekunstforestillinger.

I tabel 10 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 10: 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	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
-Hvem der er arbejdet sammen med, hvad der er arbejdet sammen om samt hvad der er kommet ud af samarbejdet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
-Udviklingen skal vise et øget samarbejde over tid.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
-Redegørelse fra de kunstneriske chefer med deres vurdering af den kunstneriske kvalitet	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
-Antal nationale gæstespil og samproduktioner (min.)	14	14 gns pr. år	15	14 gns pr. år	14 gns pr. år
-Gennemføre tilfredshedsundersøgelser blandt lederne for de øvrige teatre i Danmark, som kan være indikator for, hvordan samarbejdet med Det Kongelige Teater vurderes, og om det er forbedret i forhold til tidligere.		Nulpunktsmåling med udgangen af sæson 2016/2017	Se nedenfor	Nulpunktsmåling med udgangen af sæson 2017/2018	Måling igen efter sæson 2018/2019

I 2017 blev der samarbejdet med flere partnere i det danske scenekunstmiljø.

For skuespillets vedkommende har teatret i samarbejde med scenekunstgruppen Systemet lavet forestillingen "Jeg Løber". Samarbejdet var fortrinligt, forestillingen en stor succes og samarbejdet fortsætter i 2018 ifb. med både genopsætning og yderligere turne. Det har endda fået international opmærksomhed, idet der har været forespørgsler fra bl.a. England og Island om at sætte monologen op. Derudover har "Irak Kommissionen" i samarbejde med Scene 42, været endnu en stor succes med udsolgte huse, og åbner måske op for yderligere samarbejde i fremtiden. Igen i år har teatret samarbejdet med Sort Samvittighed og lavet 3. genopsætning af "Tove, Tove, Tove" i anledning af Tove Ditlevsens 100 års dag - en stor efterspørgsel fra publikum.

At skuespillet samarbejder med så bredt et udsnit af den øvrige teaterbranche, fra Aarhus Teater over teatret Sort/Hvid til en helt ung gruppe Systemet medvirker til, at teatret opnår et bredere publikum, og at teatret bliver mere synligt i landskabet. Teatret vurderer, at dette bidrager til vidensdeling og erfaringsudveksling inden for skuespil.

Teatrets balletafdeling har gennem kompagniet Corpus samarbejdet med den anerkendte billed- og installationskunstner Jesper Just om forestillingen/værket Interpassivities. Kompagniet Corpus vil sikre et øget tværgående samarbejde over tid og vil blandt andet samarbejde med Det Frie Felts Festival, Dansehallerne og Sort/ Hvid i 2018. Samarbejder på tværs af både scenekunstmiljøet og andre kunstgenrer er meget

frugtbart og meningsfuldt, både hvad angår værk, publikumsoplevelse og i forhold til vidensdeling om eksempelvis proces. Corpus har et format, der egner sig godt til samarbejder, de har en scene, hvor satsninger kan finde sted, og hvor fejlskud kan rummes, og det er en del af Corpus' resultatmål at indgå samarbejder med andre kunstarter.

Derudover samarbejdede balletten i efteråret 2017 med koreograf Pernille Garde om forestillingen *Sorella – Et portræt*, der spillede i A-salen. Et fint samarbejde, hvor en koreograf fra det moderne danse miljø iscenesatte forestillingen, der var en hyldest til en af ballettens store dansere, *Sorella Englund*. Forestillingen var en co-produktion, og der var både dansere fra Den Kongelige Ballet og eksterne dansere fra det moderne miljø. Processen gav meget læring til begge parter.

For at sikre en fortsat udvikling, har balletten etableret en tænketank internt bestående af dansere og udviklere, hvis mål er at fremme nye formater og samarbejder. På lignende vis fortsætter balletten sin tænketank af eksterne toneangivende personer, som inspirerer til nye idéer i ballettens repertoire.

Teatrets operaafdeling har i den forgangne sæson bl.a. samarbejdet med flere forskellige børnekor; børnekor fra Sankt Annæ Gymnasium/Københavns Drengeskole, Det Danske Drengeskole og Det Danske Pigeskole, som har ydet en smuk præstation i børneroller i operaerne *Dead Man Walking*, *Macbeth*, *Momo* og *tidstyvene* og *Tryllefløjten*. Operaafdelingen har herved bidraget til, at kunstartens vækstlag og fødekæde opnår en viden og en erfaring, der på sigt kan anvendes i og dermed gavne hele det danske operascenekunstmiljø. Tiltagene medvirker også til at opfylde resultatmålet om udvikling af scenekunsten (afsnit 2.4.2.1.4.).

Operaen har en tradition for at søge internationale operainstruktører til nye produktioner. Det seneste år har operaen søgt nye talenter og muligheder inden for landets grænser. Det har ført til et berigende samarbejde, hvor danske, anerkendte instruktører har prøvet kræfter med genren Opera, og dermed bidrager til opfyldelse af resultatmålet.

Som eksempel har Operaen samarbejdet med instruktøren Christoffer Berdal, der førhen primært har erfaring med teateriscenesættelser, om iscenesættelse af *Pigen fra Vesten*. Samarbejdet var rigtig godt og har i høj grad bidraget til videndeling og erfaringsudveksling mellem den klassiske skuespilkunst og den klassiske operakunst. Dette skaber dels ekstra dimensioner og værdi i et fremtidigt samarbejde, dels bidrager til udviklingen af begge kunstarter. Samarbejdet betyder også, at vi opdager, udvikler og kvalificerer danske scenekunstinstruktører til at kunne arbejde videre med operagenren i et internationalt felt.

På tværs af kunstarterne har operaen også samarbejdet med skuespiller Ole Lemmeke, som ydede en uforglemmelig præstation som skurken i *Momo* og *tidstyvene*; de grå herrens cigarpulsende leder. *Momo* og *tidstyvene* havde desuden libretto af den danske dramatiker Anna Bro og gav dermed nyt liv til libretto-traditionen. *Momo* var et enestående fagligt samarbejde på tværs af scenekunsten mellem en dansk librettist, en dansk svensk instruktør og en ukrainsk komponist. At der komponeres, skrives og opføres nye operaer på dansk er berigende for det danske scenekunstmiljø.

Dansk Danseteater flyttede ind på Operaen i februar 2017. Det, at Dansk Danseteater nu har til huse på Operaen, både med deres administration men også med deres dansere i prøvesalene, har givet mulighed for en unik videndeling og erfaringsudveksling om kunst og oplevelser for publikum. Samarbejdet består lige nu primært af Dansk Danseteaters tilstedeværelse, opførelser og daglige virke på Operaen, men det er tydeligt at

der er en stærk vilje fra både Dansk Danseteater og Operaen til at udvide dette samarbejde i fremtiden. Det er oplagt at blande genrerne, således at Operaen kan bidrage til Dansk Danseteater med sang og levende musik og at Dansk Danseteater kan bidrage til Operaen med dansere i verdensklasse.

Nedenfor følger de kunstneriske chefers vurdering af den kunstneriske kvalitet i de samarbejder der har været med det danske scenekunstmiljø. Det skal bemærkes, at dette ud over teatre og faste grupper også omfatter individuelle skabende kunstnere.

Skuespillet får en hel del tilbud om samarbejdsproduktioner med andre teatre og grupper fra alle steder i landet. Hver gang overvejes sagen nøje og alvorligt, og ud over de praktiske omstændigheder, så ligger en vurdering af det kunstneriske potentiale øverst på listen. Det er vurderingen, at de samarbejder, teatret har haft i 2017, har levet op til de høje kunstneriske krav, der også stilles til egne produktioner, og teatret har været meget tilfreds med samarbejdet.

Balletmesteren vurderer den kunstneriske kvalitet som høj, dette bekræftes også af gæstende instruktører og koreografer. Endvidere vurderes, at det har stor kunstnerisk og processuel værdi at skabe samarbejder på tværs af både scenekunsten og med andre kunstarter.

Operachefen vurderer 2017 som et år, hvor de kunstneriske succeser ikke var begrænset til spændende iscenesættelser af allerede etablerede klassikere, men også omfattede produktioner af nyere værker for operapublikummet. Dette med input fra berigende nye samarbejder som har bidraget til erfaringsudveksling og udvikling på tværs af scenekunsten.

Teatret havde i 2017 besøg af 8 nationale gæstespil og medvirkede i 7 samproduktioner.

Teatret har ikke gennemført tilfredshedsundersøgelse blandt lederne for de øvrige teatre i Danmark som indikator for, hvordan samarbejdet med Det Kongelige Teater vurderes. Teatret vurderer, at det dog fortsat giver værdi at finde en form til at være i tæt dialog omkring konkrete samarbejder og planlægger at gennemføre undersøgelsen i sæsonen 2017/2018.

Teatret har fokus på både videndeling og erfaringsudveksling på tværs af scenekunstmiljøet, herunder bl.a. ved at være repræsenteret med en bestyrelsespost fra 2017 i SCENIT, en landsdækkende formidlingsorganisation, hvis formål er at fremme salg, synlighed, adgang til og dokumentation af kunst – særligt scenekunst – i samarbejde med alle interessenter, og afholdelse af KGLlab, et teaterlaboratorium for fagfolk under rammerne for CPH STAGE 2017.

Samlet set vurderer teatret, at samarbejdet på tværs af det danske scenekunstmiljø har været omfattende i 2017 og på minimum samme niveau som foregående år og bidrager til et øget samarbejde over tid.

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 delvis opfyldt.

2.4.2.1.6. Internationalt samarbejde

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstmiljøet i Danmark.

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

I tabel 11 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

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

Teatret havde i 2017 to internationale koproduktioner i form af de to operaer, Rejsen til Reims med De Nationale Opera, Amsterdam, og Hoffmanns eventyr med festspillene i Bregenz og Oper Köln. Formålet med Operaens samarbejde med internationale operahuse er at skabe iscenesættelser på Operaen af høj kunstnerisk kvalitet. De økonomiske og produktionsmæssige fordele ved samproduktioner er særligt attraktive inden for opera, der er den kunstart, der typisk produktionsmæssigt er mest omkostningstung. Med to gennemførte koproduktioner opfylder teatret næsten det operationelle mål om et årligt gennemsnit på tre.

Teatret har for så vidt angår opera deltaget i det europæiske operanetværk Opera Europa, deltaget i et kursus udbudt af Opera Europa, været repræsenteret i maj 2017 ved en konference ved MOLA – Major Orchestra Librarians Association samt deltaget i Nordisk Producentnetværk.

Operaen har igennem disse fora og netværk udvekslet faglige erfaringer ift. effektivisering og optimering af operaproduktioner, som teatret i muligt omfang har implementeret i egne rutiner, samt udbygget vores faglige netværk og forbindelser med henblik på fremtidige samarbejder.

På ballettens område har teatret i 2017 været vært for et stort anlagt netværk af administrative balletchefer fra verdens mest anerkendte balletkompagnier kaldet Dance USA. Der medvirkede 32 chefer fra 15 forskellige kompagnier fra hele verden. Det er et netværk, der både deler konkrete udfordringer som kontrakter osv. samt diskuterer større emner, der vedrører kunstarten og udviklingen af kunstneriske virksomheder.

Teatret deltager fortsat i det europæiske skuespilsnetværk Mitos, og det har resulteret i et samarbejdsprojekt kaldet "Topographie", som skal opføres på Dramaten i efteråret 2018.

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

Teatret var i 2017 ikke på internationale turnéer, men opførte dog skuespillet Moon River i Flensborg som en del af turnéen med denne forestilling. Teatret vurderer, at turnéaktiviteten i kalenderåret 2017 var for lille, hvilket bl.a. skyldes sæsonplanlægningen på tværs af kalenderår. 2017 var således et atypisk år mellem to kalenderår med omfattende international turnéaktivitet, og teatret ser derfor ikke behov for ændring af det operationelle mål om to årlige internationale turnéopførelser. Teatret arbejder løbende for at indgå aftaler, om internationale turnéer, men der vil altid forekomme udsving i omfanget fra år til år, grundet egen repertoireplanlægning og finansiering.

Teatret modtog i 2017 besøg af to internationale gæstespil; Balletten havde inviteret Den Finske Nationalballet til at opføre Snedronningen, hvilket var en succesfuld familieforestilling, og Dramaten i Stockholm opførte Doktor Glas på Skuespilhusets Store Scene.

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.

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 delvis opfyldt, idet antallet er internationale koproduktioner og udenlandske turnéopførelser ligger under målet, mens internationaliseringen i øvrigt, gæstespil, deltagelse i internationale netværk samt anvendelsen af internationale navne er opnået.

2.4.2.1.7. Talentudvikling

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

Del 1: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.

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

I tabel 12 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 12: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet, del 1

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

I 2017 havde teatret tilknyttet 17 nyuddannede kunstnere, fordelt med 3 balletdansere, 1 skuespiller og 12 operasangere. Hertil har balletten ansat 4 dansere under 21 år fra kompagnier i hele verden – alle store talenter og relativt nyuddannede, ligesom balletten i løbet af året har arbejdet med 3 unge koreografer og én komponist. De nyuddannede kunstnere bidrager med nye idéer og er med til at sikre et løbende generationsskifte, samtidig med at de unge talenter oparbejder erfaringer gennem samarbejdet

med mere rutinerede kunstnere, hvilket udover kunstnerne kommer såvel teatret som publikum til gode og dermed bidrager til opfyldelse af resultatmålet.

Antallet af auditions varierer år for år med behovet for ansættelse af nye kunstnere. I 2017 har balletten haft 5 dansere til audition, mens operaen har afholdt 5 auditions for solister, 3 for korsangere og 3 for orkesteret. Skuespillet har i disse år et fast ensemble med freelance spillere tilknyttet, som giver et dynamisk udviklende miljø, hvor den enkelte skuespiller får mulighed for at prøve sig af i flere forskelligartede roller. Modellen medfører, at der i 2017 ikke har været afholdt auditions.

I efteråret 2017 havde skuespillet Emma Sehested Høeg fra Den Danske Scenekunstskole i København i praktik i rollen som Bianca, men har derudover ikke haft elever herfra tilknyttet i 2017. Teateret har dog fortsat som indsatsområde løbende at vurdere niveauet for nye skuespiltalenter med henblik på at tilknytte elever fra Den Danske Scenekunstskole i praktik. Hertil kommer, at løbende et antal praktikanter i længere eller kortere perioder, der studerer Teatervidenskab på København Universitet eller Dramaturgi på Århus Universitet.

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

2.4.2.2. Uddannelse af balletdansere og operasangere

2.4.2.2.1. Talentudvikling

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

Del 2: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet.

Som beskrevet i afsnit *2.4.2.1.7. Talentudvikling,* ønsker Det Kongelige Teater at udanne talenter på eliteniveau, og hermed at tiltrække både national og international talenter. I tabel 13 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 13: Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstmrådet, del 2

Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
-Elever på Balletskolen	171	140	161	140	140
-Elever på Operaakademiet	19	18	19	18	18

I 2017 var der 161 elever på balletskolerne på Kongens Nytorv, Odense og Holstebro, hvilket er 21 flere end måltallet. Det høje elevtal skyldes en stor søgning til alle tre skoler de seneste år. Alle elever er dog igennem en udvælgelse for at sikre et tilstrækkeligt talent blandt de optagne. Særligt på Kongens Nytorv er der for nuværende ikke kapacitet til yderligere elever, og da søgningstallet samtidig varierer fra år til år, vurderer teatret, at niveauet for nøgletallet er passende.

7 aspiranter afsluttede i 2017, som de første under den nye aspirantuddannelse, både deres balletuddannelse og et 3-årigt HF-forløb.

Balletskolen har videreudviklet det internationale samarbejde med førende balletskoler rundt omkring i verden med henblik på den fortsatte udvikling af balletelever og lærere

i træningslokalet og på scenen. I tråd hermed har balletlærerne gennemført et pædagogisk videreuddannelsesforløb forestået af UCC.

For at styrke elevernes musikalitet og koreografiske evner har eleverne arbejdet med udvikling af deres egne koreografier, ligesom skolens pianister har bidraget med initiativer til at øge elevernes musikalitet.

Balletskolen har endvidere iværksat tiltag, som optimerer det tværfaglige samarbejde omkring eleverne mellem balletlærere, pædagoger, læseskolelærere og sundhedsteamet til gavn for elevernes trivsel og udvikling.

Balletskolen har samtidig iværksat differentieret balletundervisning for i endnu højere grad at tilgodese den enkelte elevs udvikling. I tråd hermed har skolen valgt at afskaffe eksamen (stopprøven) efter 8. klasse for dels at sikre et sammenhængende udskolingsforløb frem mod 9. klasses afgangsprøver, dels sikre en tilstrækkelig volumen på den enkelte årgang for at skabe den fornødne sparring og konkurrence for årgangens elever. Ændringen betyder, at flere elever gennemfører 9. klasses afgangsprøve. Balletskolen har i øvrigt fastholdt de årlige eksamener på de øvrige klassetrin.

Operaakademiet havde i 2017 19 elever. Der var i 2017 fortsat samarbejde mellem operaafdelingen og Operaakademiet for at give sangere under uddannelse muligheden for at medvirke i store operaproduktioner eller fungere som covers, hvorved de deltager i et prøveforløb med internationale instruktører og samtidig får muligheden for at indstudere vigtige partier for deres stemmefag, som en del af deres uddannelse.

De fleste studerende på Operaakademiet får en praktikrolle under deres 3-årige undervisningsforløb. Praktikrollerne koordineres med Operachefen og skal passe til sangerens stemme, og den skal kunne erstatte det øvrige undervisningsforløb på Operaakademiet, som sangeren går glip af, når de deltager i prøverne på opsætningen. Ordningen er med til at udvikle talenterne på Operaakademiet ved at være med i en professionel opsætning og bidrager dermed til opfyldelse af resultatmålet.

11 sangere fra Operaakademiet deltog i operaens opsætninger i 2017.

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

2.4.2.3. Arrangementer, udlejningsvirksomhed

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.

I tabel 14 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 14: Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter

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

Teatret har i 2017 modtaget støtte fra 25 fonde og 11 virksomheder, jf. oversigten i bilag 5. Indtægterne beløber sig til 40,3 mio. kr. Beløbsmæssigt er der tale om en nedgang i forhold til 2016, der skyldes bortfald af ét enkeltstående større sponsorat. Med undtagelse heraf er der tale om det samme historisk set høje niveau som i 2016, hvor måltallet efter aftale med Kulturministeriet blev forhøjet fra 5-10 til 20-25 sponsorer og fonde.

I tillæg til de indtægtsførte sponsorater modtager teatret løbende naturaliedonationer. I 2017 modtog teatret bl.a. naturaliedonationer i form af renovering af Operaen. Når disse er regnet med er det overordnede operationelle mål i høj grad opfyldt.

Teatret arbejder fortsat for at øge finansieringen fra sponsorer og fonde, da denne finansiering er afgørende for at bibeholde teatrets høje aktivitets- og kvalitetsniveau. På denne baggrund er det positivt, at så mange forskellige sponsorer og fonde vil investere i Det Kongelige Teater.

Den kommercielle udlejningsvirksomhed for teatret er fortsat stigende og nåede i 2017 op på 305 dagsudlejninger, svarende til 5,6% af den samlede kapacitet på 365 dage á 15 lokaler. Der er fortsat potentiale for yderligere stigning i udlejning. Dog skal 5,6% sammenholdes med teatrets egen anvendelse til prøver og forestillinger af eget repertoire optager godt 75% af kapaciteten, hvorfor der særligt på scenerne ikke er meget overskydende kapacitet. Udlejning af den overskydende kapacitet vurderes svær at udnytte fuldt ud, da der skal være sammenhæng mellem efterspørgsel og ledig kapacitet.

Som følge af den øgede udlejning er også indtægterne herfra stigende (se regnskab for den kommercielle udlejning i bilag 6 samt redegørelse i afsnit 3.1.). Dette skyldes ikke mindst de længerevarende udlejninger i form af fx udlejningen af scenerne i sommermånederne, hvor Gamle Scene i sommeren 2017 var udlejet til Fredericia Teaters Klokkeren fra Notre Dame. En tilsvarende udlejning af Operaen i sommeren 2017 var ikke muligt som følge af renovering. Der er på nuværende tidspunkt indgået aftaler om udlejninger i både sommeren 2018 og sommeren 2019. Derudover er Dansk Danseteater flyttet ind i Operaen på en længerevarende aftale, som også medfører et tættere kunstnerisk samarbejde med opførsler på teatrets scener.

Teatret arbejder på at udleje i videst mulig omfang for at optimere kapacitetsudnyttelsen af scener, prøvesale og foyer. Dette vil fortsat være et fokusområde for teatret, da det udover 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, idet omfattende donationer opvejer, at det ene operationelle mål omkring sponsorindtægter ikke helt er opfyldt, ligesom de øvrige nøgletal ligger væsentligt over måltallet.

2.4.2.4. Mål af tværgående karakter

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

2.4.2.4.1. Vedligeholdelse af bygningsmassen

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Teatrets skal fortsætte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen

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

I tabel 15 fremgår de operationelle mål som blev opstillet i rammeaftalen 2016-2019. De giver en indikation af, om resultatmålet var opfyldt.

Tabel 15: Fortsatte med at indhente det oparbejdede vedligeholdelseefterslæb på bygningsmassen

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

Teatret udarbejdede med udgangen af 2016 en bestyrelsesredegørelse vedrørende udviklingen af teaterets omkostninger i perioden 2008-2015 til bygnings- og driftsopgaver. Omkostningerne dækker over såvel ejede som lejede bygninger. Denne redegørelse har understøttet den videre planlægning for at sikre den nødvendige vedligeholdelse af teatrets bygningsmasse. Foruden løbende vedligeholdelse af bygningsmassen er der med jævne mellemrum behov for at gennemføre vedligeholdende anlægsinvesteringer både i selve bygningerne, på scener og i prøvesale.

Der pågår løbende vedligeholdelsesarbejder på teaters bygninger i et tæt samarbejde med Slots- og Kulturstyrelsen. Derudover indgår den kongelige bygningsinspektør i planlægning af vedligeholdelsesarbejdet for Gamle Scene.

Den kongelige bygningsinspektør opdaterer løbende vedligeholdelsesplanerne for Gamle Scene. Med de investeringer, der allerede er foretaget på Gamle Scene igennem de seneste år og det udførte vedligeholdelsesarbejde i 2017, vurderer teatret at vedligeholdelseeftersløbet på Gamle Scene er indhentet, hvilket Slots- og Kulturstyrelsen bekræfter. Teatret vurderer derfor, at det ikke længere har et vedligeholdelseefterslæb, men at der fortsat vil være et løbende behov for rettidig vedligehold for ikke igen at oparbejde et efterslæb.

Skuespilhuset åbnede i 2008, og anses derfor som en relativt ny bygning. Teatret er dog på nuværende tidspunkt i gang med at udarbejde nye vurderinger af vedligeholdelsesbehovet for perioden 2018-22, for at sikre god planlægning og rettidighed.

Operahuset bliver tidligt i det nye år 13 år gammelt. Bygningsmæssigt kan der i mange og væsentlige henseender tales om en ny bygning. Hovedparten af de projekter, der siden åbningen har været gennemført har haft karakter af at være forbedringer snarere end egentlig vedligehold. Forbedringerne er dog også nødvendige for kontinuerligt at følge med de forventninger, der stilles til et moderne teater. Teatret har derfor søgt fondsstøtte til vedligeholdelsesopgaver knyttet til Operaen. Her har Mærsk ydet sponsorstøtte til visse former for bygningsmæssig vedligeholdelse og fornyelse af teknisk udstyr. Arbejderne er begyndt i sommeren 2017 og ventes afsluttet i sommeren 2018. Dette omfatter bl.a. solcelleanlæg, energiforbedringer, nye udgange fra auditoriet og diverse teaterteknik. Disse forbedringer indgår ikke i teatrets driftsregnskab og dermed heller ikke i nøgletallet på 0,89 %.

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

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

2.4.2.4.2. Personaleressourcer

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Skabe bedre overblik over anvendelsen af personaleressourcerne med henblik på at opnå en mere hensigtsmæssig og fleksibel arbejdstilrettelæggelse.

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

I 2017 igangsatte teatret en række analyser over anvendelsen af personaleressourcerne.

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

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

Bestyrelsen tog i november 2017 analysen til efterretning og anmodede om et fortsat fokus på og gentagne opgørelser inden udgangen af 2018.

Ledelsen vil gerne i den løbende udvikling af teatret sikre, at arbejdet med at høste gevinster i forhold til arbejdstilrettelæggelsen og ressourceudnyttelsen fortsætter og understøttes af nye ressourcestyringsværktøjer.

Teatret vil i 2018 bestræbe sig på en bedre registreringspraksis generelt og særligt en bedre udnyttelse af de personalemæssige ressourcer ud fra de givne kunstneriske rammer. Samtidig vil der ved overenskomstforhandlingerne i 2018, være fokus på at opnå øget fleksibilitet, som vil fremme en bedre ressourceanvendelse (jf. 2.4.2.4.3.).

Det er teatrets vurdering, at en bedre registreringspraksis giver mulighed for bedre analyser og hermed potentiale for bedre ressourceanvendelse på tværs af teatret.

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

2.4.2.4.3. Overenskomster

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Analysere og kortlægge teatrets overenskomster med henblik på at afdække uhen-

sigtsmæssigheder 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.

Gennem aftaleperiodens første to år har Det Kongelige Teater dannet sig et overblik over teatrets anvendelse af sine personaleressourcer. Teatret har analyseret de overenskomster, som teatret forhandler på delegation fra Moderniseringsstyrelsen, og har konkluderet, at der er overenskomstfaste regler, som begrænser en hensigtsmæssig tilrettelæggelse af teatrets kunstneriske produktion.

Teatret vil i forbindelse med overenskomstforhandlingerne i 2018 søge gennem aftale at ændre overenskomstreglerne, så de fremmer en mere hensigtsmæssig teaterdrift og udnyttelse af ressourcerne. Det overordnede mål for overenskomstforhandlingerne 2018 er at skabe øget fleksibilitet og bedre rammer for planlægning og anvendelse af teatrets ressourcer, så teatret fortsat kan udbygge og udvikle kunsten og de kunstneriske oplevelser og nå ud til flere publikummer. Dette skal ske med blik for, at der skabes tidsvarende og rimelige ansættelsesvilkår.

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

2.4.2.4.4. Bygningskapaciteten

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: Søge nye løsninger på de udfordringer, bygningskapaciteten og udnyttelsen af den giver.

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

I januar 2016 gennemførte teatret en omfattende spareplan, som konsekvens af den politiske aftale om de tilpassede økonomiske rammer for teatret for 2016-2019. Den uden tvivl største beslutning på området i perioden har været udliciteringen af en stor andel af den scenografiske produktion. Værkstederne i Produktionshuset er fraflyttet, den udliciterede produktion sker hos Engelbrecht Construction A/S, og der er etableret mindre reparations- og vedligeholdelsesværksteder på Gl. Scene.

Teatret søger så vidt muligt at udnytte scenekapaciteten fuldt ud, og i 2017 blev Dansk Danseteater fast lejer hos Det Kongelige Teater i Operaen. Dansere, teknisk personale og kompagniets administration får deres faste ophold i Operahuset. Aftalen giver kompagniet adgang til at opføre deres produktioner på teatrets scener (Takkelloftet) og bidrager til bedre udnyttelse af scenekapaciteten på Det Kongelige Teater.

Desuden arbejder teatret løbende på at udleje ledig kapacitet til kommercielle formål (jf. afsnit 2.4.2.3) for at sikre den bedst mulige kapacitetsudnyttelse og dermed opfyldelse af resultatmålet.

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

2.4.2.4.5. Administration

Resultatmålet i rammeaftale 2016-2019, der analyseres og vurderes i dette afsnit, er: 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.

Det Kongelige Teater drøfter løbende den administrative struktur med henblik på at sikre de mest effektive arbejdsgange. I 2017 betød den fortsatte implementering af ESDH-systemet, at de administrative arbejdsgange ved indgåelse af kontrakter nu håndteres elektronisk. Derudover har teatret i 2017 gennemført analyser af indkøb, fastsættelse af billetpriser, lagerkapacitet til dekorationer og kostumer samt analyse af enhedsomkostninger. Dette med henblik på at sikre sig den nødvendige viden som grundlag for at udvikle modeller samt organisere og optimere de administrative strukturer. Dette er en løbende proces, som vil fortsætte i 2018 og indgå i teatrets moderniseringsprogram.

Endelig har teatret som initiativ til at forbedre arbejdsgange centraliseret ansvaret for bygningsudvikling og design til chefen for scenografisk afdeling og samtidig nedsat en styregruppe, der prioriterer bygningsinvesteringer på tværs af teatrets huse, hvilket giver et større overblik og dermed bedre beslutningsgrundlag.

Teatret vil fortsat løbende igangsætte de nødvendige analyser, så teatret hele tiden sikrer tilpasning af de administrative arbejdsgange og strukturer.

Resultatmålet om, at Det Kongelige Teater skal analysere teatrets administrative struktur og igangsætte tilpasninger, som fører til effektive beslutningsgange og bedre tværgående økonomistyring, anses på denne baggrund for opfyldt. Teatret vil i de kommende år foretage yderligere analyser på dette område, hvilket der vil blive rapporteret på i fremtidige årsrapporter.

2.5. Forventninger til kommende år

Teatret er nu to år inde i den igangværende strategiperiode med markante og vanskelige forandringsprocesser bl.a. med afsæt i besparelleskravene. Teatret holder fast i strategien og fokus på at bevæge sig fra drift til udvikling i en tid, hvor teatret er i hård konkurrence med en lang række andre kulturtilbud og folks tid i det hele taget. Teatret har primo 2018 igangsat en større analyse af tal for aktivitet, indtjening og kundefokus for at vurdere behov for en fortsat fokusering af strategien og opnåelse af målene.

Kunstnerisk skal teatret fortsat arbejde på at lave scenekunst på allerhøjeste kunstneriske niveau, den skal være elitær i udførelsen men ikke i opfattelsen, og hermed bidrage til alle danskernes selvforståelse og dansk identitet ved gennem kunsten at skabe forståelse for fortiden, nutiden og fremtiden. Det er teatrets hensigt at gøre kunsten meningsfuld og relevant for et mangfoldigt publikum.

Hele teatret skal arbejde med innovation og modernisering. Det skal undersøges, om der er noget, teatret kan gøre smartere og mere enkelt i den administrative proces, og om der er mulighed for at anvende teatrets ressourcer endnu mere optimalt end vi allerede gør i dag. Arbejdet er forankret i et større moderniseringsprogram omkring ledelsesudvikling, flere fælles politikker, styr på processerne og en række yderligere indsats-

områder (sikkerhed, beredskab, energioptimering mv.). Moderniseringsprogrammet er igangsat primo 2018 og forventes afsluttet i løbet af 2019.

Teateret skal stræbe efter en økonomi i balance, og der er også for 2018 budgetteret med et resultat, der går i nul. Det skal undersøges, om der er mulighed for merindtjening, og behovet for vedligehold af bygningsmassen bliver løbende vurderet. I forlængelse heraf fortsætter arbejdet med opgradering af Operaen i 2018 med afsæt i en stor fondsnotation af A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal.

Støtten fra fonden har været helt afgørende for, at teatret også fremover kan tilbyde et operahus i international topklasse og samt kan fortsætte arbejdet med en målrettet opbygning af et kernerepertoire af de største klassikere på linje med andre operahuse i Europa.

Tabel 16: Forventninger til det kommende år

	Regnskab 2017	Grundbudget 2018
Bevilling og øvrige indtægter	-779,7	-771,4
Udgifter	779,5	771,4
Resultat	-0,2	0,0

Teatret føler sig godt forberedt til opgaverne i 2018.

3. Regnskab

3.1. Anvendt Regnskabspraksis

Regnskabspraksis tager udgangspunkt i de regnskabsregler og principper, som Moderniseringsstyrelsen har opstillet for omkostningsregnskaber og -bevillinger. Årsrapporten for 2017 er opstillet efter Moderniseringsstyrelsens regnskabsprincipper med følgende afvigelser/specifikationer i forhold til regnskabspraksis.

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

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

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

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

kulisse- og orkesterelevatorer samt medhørs- og interne tv-anlæg er optaget som særlige installationer med en levetid på 20 år.

Teatret havde i 2017 en samlet indtægt i forbindelse med kommerciel udlejning af lokaler på 19,4 mio. kr., hvilket fratrukket omkostningerne forbundet med udlejningen gav et resultat på 6,3 mio. kr. Oversigt herover fremgår af bilag 6.

I årsrapportens balance, resultatopgørelse og noter benyttes uddata fra Statens Koncern System (SKS) suppleret med udtræk fra Navision.

Det skal bemærkes, at foruden en årsrapport, udarbejder teatret også en årsberetning, hvor fokus er lagt på forestillingerne.

3.2. Resultatopgørelse mv.

Af resultatopgørelsen fremgår det, at Det Kongelige Teater havde et overskud på 0,2 mio.kr. i 2017.

Tabel 17: Resultatopgørelse

Mio. kr., løbende priser		<i>Regnskab</i>	<i>Regnskab</i>	<i>Budget</i>
note:		<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>
Ordinære driftsindtægter				
<i>Indtægtsført bevilling</i>				
	Bevilling	-521,3	-517,8	-519,2
	Anvendt af tidligere års reserverede bevillinger	0,0	0,0	0,0
	Reserveret af indeværende års bevillinger	0,0	0,0	0,0
Indtægtsført bevilling i alt		-521,3	-517,8	-519,2
1	Salg af varer og tjenesteydelser	-179,6	-171,3	-162,4
	Internt statsligt salg af varer og tjenesteydelser	0,0	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		-700,9	-689,2	-681,6
Ordinære driftsomkostninger				
	Ændring i lagre	0,2	0,0	0,0
<i>Forbrugsomkostninger</i>				
2	Husleje	21,3	14,8	14,8
Forbrugsomkostninger i alt		21,3	14,8	14,8
<i>Personaleomkostninger</i>				
3	Lønninger	413,9	385,7	408,4
	Andre personaleomkostninger	-0,2	0,6	0,5
	Pension	48,2	46,6	45,4
4	Lønrefusion	-9,9	-7,0	-7,2
Personaleomkostninger i alt		452,0	426,0	447,1
5	Af- og nedskrivninger	43,6	44,6	44,4
	Internt køb af varer og tjenesteydelser	0,0	13,1	0,0
6	Andre ordinære driftsomkostninger	220,7	223,2	206,1
Ordinære driftsomkostninger i alt		737,9	721,7	712,4
Resultat af ordinær drift		36,9	32,5	30,8
Andre driftsposter				
7	Andre driftsindtægter	-100,6	-90,5	-89,8
	Andre driftsomkostninger	5,6	3,0	5,0
Resultat før finansielle poster		-58,1	-55,0	-54,0
Finansielle poster				
	Finansielle indtægter	0,0	0,0	0,0
8	Finansielle omkostninger	56,3	54,8	54,0
Resultat før ekstraordinære poster		-1,8	-0,2	0,0
Ekstraordinære poster				
	Ekstraordinære indtægter	0,0	0,0	0,0
	Ekstraordinære omkostninger	0,0	0,0	0,0
Årets resultat		-1,8	-0,2	0,0

Det Kongelige Teater havde i 2017 en indtægtsført bevilling på 517,8 mio. kr. Bevillingen afspejler de økonomiske rammer, som er aftalt i den politiske fireårssaftale 2016-2019, hvor teatrets bevilling falder 2 % årligt som følge af omprioriteringsbidraget.

I 'Salg af varer og tjenesteydelser' indgår teatrets billetindtægter. I 2017 var indtægterne fra 'salg af varer og tjenesteydelser' på 171,3 mio.kr., hvilket var lavere end i 2016. Dette skyldes primært udliciteringen af restauranter og kantiner til Meyers Contract Catering fra sommeren 2016, der betyder, at omsætning fra restauranter og kantiner ikke længere indgår i teatrets regnskab. Billetindtægterne udgjorde 125,0 mio.kr., og var dermed 3,4 mio.kr. højere end i 2016.

Som følge af udliciteringen af en stor andel af teatrets scenografiske produktion er værkstederne i Produktionshuset fraflyttet, hvilket er forklaringen på nedgangen i omkostninger til husleje.

Omkostninger til SLKS og Statens Administration føres fra 2017 særskilt som Internt køb af varer og tjenesteydelser.

De 'ordinære driftsomkostninger i alt' var 16,2 mio.kr. lavere i 2017 end i 2016, hvilket ligeledes skyldes udlicitering af restauranter og kantiner til Meyers Contract Catering fra 1.7.2016.

Faldet i andre driftsindtægter skyldes primært et fald i sponsorindtægter i forhold til 2017.

Budgettet for 2018 svarer til det grundbudget, der er indlæst i SKS pr. 1. januar 2018. Dette budget vil blive fulgt op i de kvartalsvise udgiftsopfølgninger i løbet af 2018. I grundbudgettet forventes et resultat på 0 mio. kr. i 2018. Teatrets økonomistyring søger at sikre, at det overførte overskud ved udgangen af 2018 bliver nul.

Hele årets resultat på 0,2 mio.kr. disponeres til overført overskud, se tabel 17A.

Tabel 17A: Resultatdisponering

Mio. kr., løbende priser note:	<i>Regnskab 2016</i>	<i>Regnskab 2017</i>	<i>Budget 2018</i>
Disponeret til bortfald	0,0	0,0	0,0
Disponeret til reserveret egenkapital	0,0	0,0	0,0
Disponeret udbytte til statskassen	0,0	0,0	0,0
Disponeret til overført overskud	1,8	0,2	0,0

3.2.1. Forklaring af tilbageførte hensættelser og periodiseringsposter

Der er ikke i 2017 tilbageført hensættelser fra tidligere år og ikke foretaget ændret skøn i forhold til periodiseringsposter.

3.3. Balancen

Herunder fremgår balancen 2017 for Det Kongelige Teater.

Tabel 18: Balancen

Aktiver	Primo	Ultimo	Passiver	Primo	Ultimo
note:	2017	2017	note:	2017	2017
Anlægsaktiver:			Egenkapital		
<i>Immaterielle anlægsaktiver</i>			Reguleret egenkapital	29,8	29,8
9			(startkapital)		
Færdiggjorte			Opskrivninger	0,0	0,0
udviklingsprojekter	12,0	10,6	Reserveret egenkapital	0,0	0,0
Erhvervede koncenssioner,			Bortfald af årets resultat	0,0	0,0
patenter, licenser m.v.	0,0	0,0	Udbytte til staten	0,0	0,0
Udviklingsprojekter under			Overført overskud	0,4	0,6
opførelse	2,3	0,0	Egenkapital i alt	30,2	30,4
Immaterielle anlægsaktiver i alt	14,2	10,6	13 Hensatte forpligtelser	0,7	1,4
10 Materielle anlægsaktiver			<i>Langfristede gældsposter</i>		
Grunde, arealer og bygninger	2.479,0	2.400,8	FF4 Langfristet gæld	1.098,7	1.084,5
Infrastruktur	0,0	0,0	Donationer	1.500,7	1.452,6
Transportmateriel	1,0	0,9	Prioritetsgæld	0,0	0,0
Produktionsanlæg og maskiner	74,8	71,1	Anden langfristet gæld	0,0	0,0
Inventar og IT-udstyr	8,1	7,8	Langfristet gæld i alt	2.599,4	2.537,1
Igangværende arbejder for egen			<i>Kortfristede gældsposter</i>		
regning	19,7	38,1	Leverandører af varer og	101,4	114,5
Materielle anlægsaktiver i alt	2.582,7	2.518,7	14 tjenesteydelser		
Statsforskrivning	29,8	29,8	15 Anden kortfristet gæld	-12,4	15,2
Øvrige finansielle anlægsaktiver	0,0	0,0	Skyldige feriepenge	50,0	49,9
Finansielle anlægsaktiver i alt	29,8	29,8	Reserveret bevilling	0,0	0,0
Anlægsaktiver i alt	2.626,7	2.559,0	Igangværende arbejder for	0,0	35,0
Omsætningsaktiver:			fremmed regning		
Varebeholdning	0,0	0,0	Periodeafgrænsningsposter	6,4	8,8
Tilgodehavender			Kortfristet gæld i alt	145,5	223,4
11			Gæld i alt	2.744,8	2.760,5
Værdipapirer	42,1	25,5	Passiver i alt	2.775,8	2.792,3
<i>Likvide beholdninger</i>					
FF5 Uforrentet konto	162,1	103,4			
FF7 Finansieringskonto	-56,2	104,0			
Andre likvider	1,1	0,4			
12 Likvide beholdninger i alt	107,0	207,8			
Omsætningsaktiver i alt	149,1	233,3			
Aktiver i alt	2.775,8	2.792,3			

Væsentlige ændringer over året for aktiverne:

Inden for teatrets 'immaterielle anlægsaktiver' sker der en endelig afslutning af sidste del af udviklingsprojektet af ny hjemmeside. Derfor flytter værdien af projektet fra 'udviklingsprojekter under opførelse' til 'færdiggjorte udviklingsprojekter'.

Første del af hjemmesiden blev taget i brug med indgangen til sæson 2015/2016. Det har dog været nødvendigt at videreudvikle på systemet, der nu er færdigudviklet.

De færdiggjorte udviklingsprojekter er løbende blevet afskrevet, hvilket forklarer faldet fra primo 2017 til ultimo 2017 i disse.

Faldet i 'grunde, arealer og bygninger' på ca. 78,2 mio.kr. skyldes nettotilgang af værdi for samlet 9,2 mio.kr. Herfra trækkes årets ned- og afskrivninger på i alt 87,4 mio.kr. (se note 14). Hovedparten af årets nettotilgang på de 9,2 mio.kr. var renovering af Mu-loftet på Gl. Scene, hvilket var en donation. Af ned- og afskrivningerne på de 87,4

mio.kr. udgør de 82,2 mio.kr. afskrivninger, hvoraf de 54,5 mio.kr. er donerede aktiver (Operahuset og Kvæsthusmolen), som bliver neutraliseret i driftsregnskabet.

Værdien af igangværende arbejder for egen regning ultimo 2017 består primært af projektet med renovering af teknikken i Operaen i perioden 2017-2018. Projektet er sponsoreret og vil blive optaget som en donation i balancen. Arbejderne forventes afsluttet i 2018. Hertil kommer etablering af publikumsfaciliteter til A-salen på Gl. Scene.

De likvide beholdninger er steget med 100,8 mio. kr.

Væsentlige ændringer over året for passiverne:

Hensatte forpligtigelser er steget fra 0,7 mio. kr. til 1,4 mio. kr. Stigningen skyldes udgifter til verserende sag. Detaljeret oversigt over hensættelserne fremgår af bilag 8. Ændringen i donationer svarer til afskrivningerne på Operaen og Kvæsthuspladsen. Ændringen i kortfristede gældsposter skyldes primært igangværende arbejde for fremmed regning og anden kortfristet gæld.

3.4. Egenkapitalforklaring

Det ses af nedenstående tabel, at Det Kongelige Teater har et overført overskud ultimo 2017 på 0,6 mio.kr. I budgettet for 2018 forventes et resultat på 0 mio.kr., så det overførte overskud bliver positivt eller ender i balance ved udgangen af 2018.

Tabel 19: Egenkapitalforklaring

Mio. kr., løbende priser note:	2016	2017
Egenkapital primo R-året	28,4	30,2
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	-1,4	0,4
+Primoregulering/flytning mellem bogføringskredse	0,0	0,0
+Regulering af det overførte overskud	0,0	0,0
+Overført fra årets resultat	1,8	0,2
- Bortfald af årets resultat	0,0	0,0
- Udbytte til staten	0,0	0,0
+Overført af reserveret bevilling	0,0	0,0
Overført overskud ultimo	0,4	0,6
Egenkapital ultimo R-året	30,2	30,4

3.5. Likviditet og låneramme

Teatret har i hele året 2017 ligget under en udnyttelsesgrad på 100% af lånerammen.

Tabel 20: Udnyttelse af låneramme

Mio. kr., løbende priser	2017
Sum af imm. og mat. anlægsaktiver (undt. donationer) pr. 31. december 2017	1076,6
Låneramme pr. 31. december 2017	1303,8
Udnyttelsesgrad i procent	82,6%

Der har ikke været overskridelser af disponeringsreglerne i løbet af året.

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 21: Bevillingsregnskab (§ 21.23.01.)

Hovedkonto	Navn	Bevillingstype	Mio kr.	Bevilling	Regnskab	Afvigelse	Videreførelse Ultimo
21.23.01	Det Kongelige Teater	Omkostning	Udgifter	800,6	779,5	-21,1	0,0
			Indtægter	-282,8	-261,9	20,9	0,0
			Nettoudgift	517,8	517,6	-0,2	-0,6

Afvigelserne i tabellen viser, at der i 2017 var færre indtægter og at disse færre indtægter blev modsvaret af tilsvarende færre omkostninger. Faldet skyldes primært bortfald af sponsorater samt løbende justeringer af budgettet i løbet af året.

3.8. Udgiftsbaserede hovedkonti

Den udgiftsbaserede hovedkonto § 21.23.73. Nyt Skuespilhus ved Kvæsthusbroen, som teatret har administreret tidligere, blev afsluttet i 2016.

Den udgiftsbaserede hovedkonto § 21.23.75. Statslige anlægsarbejder på Kvæsthusbroen blev lukket i 2016, hvor anlægget af pladsen på Kvæsthusbroen var afsluttet. I forbindelse med etårgennemgangen af anlægget i 2017 viste der sig imidlertid behov for udbedring af fejl og mangler. Derfor blev § 21.23.75. genåbnet, og den afholdte udgift på 1,4 mio. kr. blev konteret på denne konto. Udgiften modsvares af en donation på samme størrelse fra Realdania, men da donationen først er modtaget i 2018, udviser kontoen i 2017 et merforbrug på 1,4 mio. kr. Regnskabet forventes afsluttet i 2018, hvorefter hovedkontoen lukkes endeligt.

Tabel 22: Virksomhedens udgiftsbaserede hovedkonti

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

4. Bilag til årsrapporten

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, som leverer høj kvalitet med stor variation i udbuddet med et niveau for antallet af forestillinger inkl. turné, der svarer til niveauet i perioden 2012-2015.	-Andel kunder i stikprøvemålinger der mindst er tilfredse med opsætningernes kvalitet (min.)	88 pct. af respondenterne var mindst tilfredse.	75% / fasthold niveauet fra 2016	87 pct. af respondenterne var mindst tilfredse.	75% / fasthold niveauet fra 2016	75% / fasthold niveauet fra 2016
		-Anmelderindeks (min.)** PR-Score	(+39)	(+35)	(+38)	(+38)	(+40)
		-Antal titler	107	00 gns pr. år	113	00 gns pr. år	00 gns pr. år
		-Antal forfattere (Skuespil)	26	23 gns pr. år	22	23 gns pr. år	23 gns pr. år
		-Antal komponister (Opera)	12	12 gns pr. år	11	12 gns pr. år	12 gns pr. år
		-Antal koreografer (Ballet)	18	16 gns pr. år	19	16 gns pr. år	16 gns pr. år
		-Antal komponister (Koncerter)	29	12 gns pr. år	18	12 gns pr. år	12 gns pr. år
		-Antal forskellige forestillingskategorier***, som teatret opfører titler fra pr. sæson (af 5 kategorier)	5	5	5	5	5
		-Antal forskellige forestillingskategorier, som hver kunststart opfører titler fra (min)***					
		-Ballet	4	3	4	3	3
		-Opera	4	3	5	3	3
		-Skuespil	4	3	4	3	3
		-Antal nyproduktioner	50	45 gns pr. år	54	45 gns pr. år	45 gns pr. år
		-Antal opførte musikdramatiske værker (min.)	3	4-6 over perioden 2016-2019	3	4-6 over perioden 2016-2019	
		-Antal opførte nye danske musikdramatiske værker (min.)	1	2 over perioden 2016-2019	1	2 over perioden 2016-2019	
		-Antal forestillinger inkl.	905	850	919	850	850
		-Ballet	160	155	167	155	155
		-Opera	120	120	129	120	120
		-Skuespil	464	445	487	445	445
		-Koncerter	49	40	47	40	40
		-Turnéforestillinger indenlands	101	75	88	75	75
		-Turnéforestillinger udenlands	11	5	1	5	5
		-Antal publikum	755.722	650.000 gns pr. år	806.465	650.000 gns pr. år	650.000 gns pr. år
Et teater, som evner at fastholde hidtidige publikumsgrupper og samtidig arbejder aktivt for at tiltrække og være vedkommende for et mere mangfoldigt publikum.	-Tiltag, der har været gennemført og hvilke publikumsgrupper de retter sig mod	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Antal publikum/deltagere til arrangementer, der rækker ud mod et nyt publikum (min.)	118.501	130.000	148.698	130.000	130.000	
	-Antal nye kunder	61.198	50.000 stigende til 60.000	70.176	50.000 stigende til 60.000		
	-Arbejde for at tiltrække børn og unge bl.a. gennem markedsføring og repertoire	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	
	-Antal titler af børne-/familieopsætninger	4	3 gns pr. år	7	3 gns pr. år	3 gns pr. år	
	-Antal solgte billetter til børn og unge	89.964	80.000	87.241	80.000	80.000	
	-Antal deltagere til arr. primært med gratis adgang	34.766	25.000	26.232	25.000	25.000	

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

Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer*	R 2016	B 2017	R 2017	B 2018	B 2019
Opsætte og opføre: - Skuespil - Opera - Ballet - Koncert	Et teater, der arbejder aktivt for at indgå internationale samarbejder og bidrager til internationaliseringen af scenekunstrådet i Danmark.	-Antal internationale koproduktioner	4	3 gns pr. år	2	3 gns pr. år	3 gns pr. år
		-Redegørelse for arrangementer med internationale kompagnier eller udenlandske gæster	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
		-Antal internationale turnéopførelser	11	2	1	2	2
		-Antal internationale gæstespils titler	3	1-2	2	1-2	1-2
		-Liste med internationale navne (internationale gæster som instruktører, koreografer, scenografer, mf.)	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
		-Internationale netværk og fora som teatret deltager i.	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport	Se nedenfor	Redegørelse i årsrapport	Redegørelse i årsrapport
Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstrådet.		-Antal nyuddannede kunstnere anvendt i opsætningerne (min.)	5	Min. 5	17	Min. 5	Min. 5
		-Antal afholdte auditions (min.)	15	Min. 15	16	Min. 15	Min. 15
		-Antal elever tilknyttet DKT fra den danske scenekunsthøjskole (min.)	8	3	1	3	3
Uddannelser: - Balletdansere - Operasangere	Et teater, der bidrager til at udvikle talenter inden for hele scenekunstrådet.	-Elevér på Balletskolen	171	140	161	140	140
		-Elevér på Operaakademiet	19	18	19	18	18
Arrangementer, udlejningsvirksomhed	Et teater, der indgår i samarbejde med det private erhvervsliv og har kommercielle aktiviteter.	-Antal sponsorer og fonde	37	20-25	36	20-25	20-25
		-Mio.kr. fra sponsorer	50,9	45-50	40,3	45-50	45-50
		-Antal udlejninger	249	Min. 249	305	Min. 249	Min. 249
			dagudlejninge	dagudlejninge	dagsudlejning	dagudlejninge	dagudlejninge
		-Antal dage med udlejning sat i forhold til kapaciteten	4,5%	5%	5,6%	5%	5%
	-Indtægter fra kommerciel udlejning (min.)	13,7	8,0 mio.kr. gns pr. år	19,4 mio.kr.	8,0 mio.kr. gns pr. år	8,0 mio.kr. gns pr. år	
	* Tekst markeret med fed er Operationelle mål. De øvrige er nøgletal og indikatorer.						
	** Opgøres pr. sæson, så tallet for 2017 dækker over sæson 2016/2017.						
	*** 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.						

Mål af tværgående karakter							
Hovedformål	Resultatmål	Operationelle mål / nøgletal og indikatorer	R 2016	B 2017	R 2017	2018	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%		
	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

Bilag 2: Forestillingsoversigt

Skuespil

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Der var engang en sang, der hed Arne		Skuespilhuset, Store Scene	27	7.599	46 %	32%	1	1
Dukkelise		Skuespilhuset, Lille Scene	41	2.864	64 %	45%	1	1
Frøken Julie		Skuespilhuset, Mellemgulvet	22	4.195	95 %	71%	1	1
Helligtrekongersaften eller Hvad I vil		Skuespilhuset, Store Scene	31	11.511	61 %	48%	1	1
Højskolesangbogen		Skuespilhuset, Store Scene	13	7.976	99 %	90%	1	
Jeg løber		Skuespilhuset, Lille Scene	24	2.261	84 %	71%	1	1
Lang dags rejse mod nat		Skuespilhuset, Store Scene	32	10.653	60 %	46%	1	1
Maskerade		Skuespilhuset, Store Scene	19	7.741	66 %	41%	1	1
Med sne		Skuespilhuset, Mellemgulvet	16	2.497	78 %	70%	1	
Othello		Skuespilhuset, Store Scene	26	10.076	63 %	43%	1	1
Pang!		Skuespilhuset, Mellemgulvet	14	1.252	45 %	21%	1	1
Røde Orm		Moesgaard	31	93.330	91 %	82%	1	1
Scener fra et ægteskab		Skuespilhuset, Store Scene	18	9.012	82 %	69%	1	1
Stjernefamilien		Skuespilhuset, Mellemgulvet	32	5.995	94 %	90%	1	1
Terror		Skuespilhuset, Mellemgulvet	26	5.068	97 %	76%	1	1
Tove!Tove!Tove!		Skuespilhuset, Store Scene	7	4.052	96 %	84%	1	
Ødipus og Antigone		Skuespilhuset, Store Scene	3	1.772	96 %	85%	1	
Repertoire i alt			382	187.854	79%	67%	17	13
Dette er ikke Stjernekrigstrilogien	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	4	798	99 %	93 %	1	
Doktor Glas	Dramaten	Skuespilhuset, Store Scene	2	746	60 %	50 %	1	
KGL DANSK III		Skuespilhuset, Lille Scene	3	178	42 %	0 %	1	
KGLDansk vol. 2		Skuespilhuset, Lille Scene	1	93	82 %	0 %	1	
Mens vi venter på Irakkommissionen	Scene 42	Skuespilhuset, Lille Scene	23	2.465	97 %	86 %	1	1
Monster	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Lille Scene	13	1.465	100 %	94 %	1	1
Monster	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	4	798	99 %	82 %		
Moon River	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	1	172	90 %	73 %		
Peddersen & Findus	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Lille Scene	26	891	98 %	93 %	1	
Tartuffe		Skuespilhuset, Lille Scene	3	296	87 %	38 %	1	
Tati	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	3	571	95 %	88 %	1	1
Teater Momentum: Det Ny Kgl. Teater - sæson 17/18		Skuespilhuset, Lille Scene	4	258	57 %	37 %	1	
The Blind Poet		Gamle Scene	1	373	50 %	11 %	1	
Transfervindue	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	12	2.393	99 %	87 %	1	1
Esops fabler	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	2	380	94 %	82 %	1	1
Åh Joni!	Eventminist eriet	Skuespilhuset, Mellemgulvet	3	432	72 %	57 %	1	1
Andre forestillinger i alt			105	12.309	87%	71%	15	6
TOTAL SKUESPIL			487	200.163	80%	67%	32	19

Opera

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Dead Man Walking		Operaen, Store Scene	6	6.145	69 %	49 %	1	1
Hoffmanns eventyr		Operaen, Store Scene	10	10.985	74 %	57 %	1	1
La Bohème		Operaen, Store Scene	10	14.102	94 %	87 %	1	
Macbeth		Operaen, Store Scene	9	10.033	77 %	62 %	1	
Madame Butterfly		Operaen, Store Scene	6	7.419	83 %	65 %	1	
Mahagonny		Operaen, Store Scene	11	9.422	57 %	47 %	1	
Momo og tidstvene		Operaen, Store Scene	8	7.142	60 %	36 %	1	1
Opera2Go		Operaen, Store Scene	3	1.888	67 %	60 %	1	1
Pigen fra Vesten		Operaen, Store Scene	8	6.459	54 %	40 %	1	1
Rejsen til Reims		Operaen, Store Scene	10	12.269	82 %	72 %	1	1
Rigoletto		Operaen, Store Scene	18	20.303	75 %	64 %	1	1
Tryllefløjten		Operaen, Store Scene	9	10.111	75 %	60 %	1	
Repertoire i alt			108	116.278	73%	60%	12	7
70 års opera	Den Jyske Opera	Gamle Scene	2	2.019	75 %	70 %	1	
Elskovsdrikken	Den Jyske Opera	Gamle Scene	2	2.123	78 %	69 %	1	
Koncert med Operaakademiet		Gamle Scene	2	1.599	62 %	41 %	1	
Martyriet	Cumulus Teatret	Operaen, Takkelloftet	6	756	79 %	60 %	1	
Nedstigning	Figura Ensemble	Operaen, Takkelloftet	5	596	77 %	54 %	1	
The Rape of Lucretia		Operaen, Takkelloftet	4	681	95 %	66 %	1	
Viva l'Opera - CPH Opera Festival		Ofelias Plads	1	1.342			1	1
Andre forestillinger i alt			21	7.774	61%	62%	7	0
TOTAL OPERA			129	124.052	72%	60%	19	7

Ballet

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Alice i eventyrland		Gamle Scene	2	2.592	100 %	84 %	1	
Ballet de Luxe		Gamle Scene	6	7.047	91 %	79 %	1	1
Dans2Go - forår		Gamle Scene	11	8.787	57 %	46 %	1	1
Dans2Go - efterår		Gamle Scene	4	4.022	72 %	58 %	1	1
De glemte børn		Gamle Scene	9	6.631	53 %	34 %	1	1
Farlige forbindelser		Skuespilhuset, Store Scene	7	2.836	66 %	46 %	1	1
Giant Steps		Gamle Scene	6	6.326	75 %	58 %	1	1
Juveler		Gamle Scene	10	11.407	88 %	72 %	1	1
Nøddeknækkeren		Gamle Scene	23	29.135	98 %	81 %	1	
Raymonda		Gamle Scene	6	6.351	82 %	67 %	1	1
Silk & Knife 2		Gamle Scene	10	9.770	70 %	58 %	1	1
Sorella - et portræt		Gamle Scene, A-salen	11	1.033	69 %	57 %	1	1
Repertoire i alt			105	95.937	78%	67%	12	10
Ballet for sjov		Gamle Scene, Prøvesal G+H	5	150	67 %	66 %	1	
Corpus workshop- Niv Marinberg		Gamle Scene, A-salens foyer	1	15	75 %	75 %	1	1
Hübberiet 2		Gamle Scene	1	1.208	86 %	72 %	1	
Hübberiet 3		Gamle Scene	1	1.366	97 %	77 %	1	
Interpassivities		Gamle Scene, A-salen	11	631	100 %	77 %	1	1
Krigsdans		Gamle Scene, A-salen	1	119	92 %	57 %	1	
Nostos		Skuespilhuset, foyer	7	373	53 %	30 %	1	1
Pop Up - Damir Emric		Gamle Scene, A-salen	1	127	98 %	80 %	1	1
Pop Up - Susanne Grindler		Gamle Scene, A-salen	1	124	95 %	75 %	1	1
Pop Up - You Are Here		Gamle Scene, A-salen	1	119	74 %	64 %	1	1
Prefecture		Gamle Scene, A-salen	9	613	89 %	64 %	1	1
	Den Finske Nationalballet	Operaen, Store Scene	4		98 %	82 %		
Snedronningen				5.920			1	
Store balletskoledag		Gamle Scene	3	3.979	97 %	93 %	1	
The Society of Lost Souls		Gamle Scene, A-salen	7	798	88 %	64 %	1	1
Vals	DDT	Operaen, Takkelloftet	9	1.434	100 %	80 %	1	
Andre forestillinger i alt			62	16.976	94%	79%	15	8
TOTAL BALLET			167	112.913	80%	68%	27	18

Koncert

Forestilling	Kompagni	Scene	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Brahms & Bruckner		Operaen, Store Scene	1	1.305	88 %	68 %	1	1
		Operaen, Store Scene	1		73 %	39 %		
Det Kgl. Kapel med Alexander Vedernikov				1.096			1	1
Julekoncert med Det Kgl. Kapel		Operaen, Store Scene	1	1.235	82 %	73 %	1	1
Kammerkoncerter		Operaen, Takkelloftets foyer	4	464	68 %	62 %	4	4
Nytårskoncert med Det Kgl. Kapel		Operaen, Store Scene	2	2.806	94 %	81 %	1	1
Prokofjev, Musorgskij & Sjostakovitj		Operaen, Store Scene	1	1.195	80 %	61 %	1	1
Syng julen ind med Det Kgl. Kapel		Operaen, Store Scene	1	973	65 %	55 %	1	1
Repertoire i alt			11	9.074	81%	70%	10	10
Anne Linnet			1	1.260			1	
Bob Dylan and His Band			2	3.400			1	
Bruce Guthro			1	1.100			1	
Burhan G "Showtime"			2	1.950			1	
Diana Krall			1	1.700			1	
Didier Lockwood			1	334			1	
Disney Frost			4	5.600			1	
Eliane Elias			2	1.001			1	
Elvis the Musical			1	1.000			1	
Kotos harmoniske klang			2	786			1	
Linie 3 Julekoncert 2017			3	4.800			1	
Lis Sørensen Deluxe			1	1.200			1	
Mew			1	1.260			1	
Sissel Kyrkjebø			2	3.400			1	
Spotlightkoncert				30			1	
Stjernekoncert med Nikolaj Znaider		Gamle Scene	1	887	65 %	60 %	1	
The Halloween concert		Gamle Scene	1	688	49 %	44 %	1	
The Savage Rose 50 års jubilæumskoncert			3	3.750			1	
The Show - a tribute to ABBA			1	1.290			1	
Tina Dickow - solo			4	5.830			1	
Whitney Houston Show			1	1.200			1	
Andre forestillinger i alt			36	42.466	55%	54%	21	0
TOTAL KONCERTER			47	51.540	76%	68%	31	10

Turne

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Det Kongelige Kapel i Ribe	Koncert	1	360		1
Dette er ikke stjernekrigstrilogien	Skuespil	2	441		
Feen i åen	Skuespil	12	2.064	1	1
Figaros bryllup	Opera	6	4.702		
Kongelig sommerballet 2017	Ballet	6	10.000		
Med Sne	Skuespil	24	6.327		
Moon River	Skuespil	15	2.137		
Nøddeknækkeren	Ballet	3	4.476		
Opera i Det Fri	Opera	4	6.900		
Opera i Roskilde	Opera	1	870		
Peddersen og Findus (T)	Skuespil	8	277	1	
Prefecture	Ballet	4	129	1	
The Vampire Revolution	Ballet	2	480	1	1
TOTAL TURNER INDLAND		88	39.163	4	3

Forestilling	Kunstart	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Moon River	Skuespil	1	171		
TOTAL TURNER UDLAND		1	171	0	0

TOTAL TURNER

Øvrige arrangementer og aktiviteter

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk./ deltagere	Titel Nyproduktion
9 x 9 x 9	9	2.948	
Balletskolernes arrangementer	7	2.325	
Blæserkoncert med Det Kgl. Kapel - Ofelia Plads	1	100	
Breakfast med Bournonville	8	5.271	
Brunch og ballet	3	2.793	
CPH Jazz - The William Blakes	1	300	
Cph Opera Festival - Børnesjov	1	400	
Cph Opera Festival - Lakmé, Malmø Operaen	1	736	
Cph Opera Festival - Paradeconcerten	1	1.279	
Cph Opera Festival - Star Shaping	1	200	
Cph Opera Festival - Åbning	1	200	
CPH STAGE - Helte Street Performance	4	200	
CPH STAGE - Omnipresence	6	30	
CPH STAGE - Ouverture	1	180	
CPH STAGE - The Balance	6	950	
CPH STAGE - The Nordic Beasts	3	150	
CPH STAGE - Toves Tango	2	22	
Dans med børn og bedste	5	401	
Dansesalon	3	64	
DDT - Chopin danser	6	1.389	
DDT - Generator	8	1.111	
Det Kongelige Teaters Damekor - Ofelia Plads	1	200	
Feen i åen	1	75	
Golden days på Det Kongelige Teater	4	250	
Hands on Ballet	14	657	
Hands on Opera	20	534	
Hands on Orkester	5	102	
Hands on Skuespil	20	453	
Jazzspinnerz - Ofelia Plads	2	150	
Kaffekantaten	2	90	
KGLDansk vol. 2	1	93	
KIDS2KIDS	10	740	
Klassisk på Kyssetrappen	4	1.770	
Kompagni B	9	947	
Kulturhavn	3	1.750	
Kulturmødet på Mors	1	65	
Kulturnat	11	16.034	
Lyden af publikum	2	203	
Lærerworkshop	4	29	
Metropolis - Reckless Sleepers	1	250	
Midsummer Stories I-V - CPH Stage	5	221	
Milonga	2	427	
Moon River - Ofelia Plads	2	325	
Nattergalen	14	5.007	
Når jeg bli'r gammel	4	1.105	
Ofelia Live	8	2.875	
Opera på skoleskemaet	2	8	
Operaakademiet - de kommende stjerner - Ofelia Plads	1	350	
Operaakademiets arrangementer	10	1.005	
Opgang	1	210	
Ordsalon	6	430	
Ordsalon for børn	1	70	
Papageno og Papagena	2	470	
Poetry slam	3	870	
Politisk Salon	8	1.795	
Porøset	56	56	
Publikumsorkestret	1	583	

Øvrige arrangementer og aktiviteter

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk./deltagere	Titel	Nyproduktion
Quantum Koncert	1	82		
Quantum Music 2017	1	200		
Rakkerpak	7	1.575		
Reumertsalon- Virkelighed/ Krop/ Uvirkelighed	1	50		
Sankthans bål i Kvæsthusgraven	1	3.500		
Skoleskema dans	4	66		
Skoleskema skuespil	2	127		
Skulpturballetten	3	380		
SMK 1-4	12	2.375		
Stjernefamilien	1	50		
Syng med salon	4	510		
Søs Fenger julekoncert	1	227		
Tal om døden	1	100		
TangoCatz Quartet	2	250		
Teater Momentum: Det Ny Kgl. Teater - sæson 17/18 - CPH Stage	4	258		
Teaterspillet	11	291		
The Blind Poet - CPH Stage	1	476		
The Shared Individual - CPH Stage	3	75		
The Wave	1	35.000		
Valgmøde om kunst og politik	1	42		
Åbne prøver	11	2.956		
TOTAL ØVRIGE ARRANGEMENTER OG AKTIVITETER	392	109.838	0	0

NB: TV-transmissioner blev også vist på DR K, der var totalt 194.000 seere til 6 transmissioner.

I tillæg til balletskolerne i Odense og Holstebro's egne arrangementer, har elverne herfra deltaget i andre arrangementer med i alt 170.190 tilskuere, jf særskilt liste.

Aktiviteter for eksterne partnere

Aktivitet	Partner	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
And Then There Was Silence		2	1.700		
Dogmeforestilling med Ryslinge Højskole		4	651		
Kaufmann Cup Finale 2017		1	1.290		
Kgl. Indsigt		6	174		
Klokkeren fra Notre Dame		77	100.200		
Erhvervsarrangement		208	35.624		
Mads & Monopolet Live		1	1.000		
Podcast Festival		2	2.000		
Reumert		3	641		
Rune Klan live 2017 - Barnløs		11	13.250		
Russian Circus on Ice - The Snow Queen		1	1.400		
Sherrysmagning og flamenco		1	50		
Sustania Living		1	1.000		
Teknikmesse		4	400		
TV2 Nyhederne "De største øjeblikke"		1	1.700		
Vi Sidder Bare Her		3	3.300		
'Vild med dans' Knæk Cancer		1	1.200		
Zetland Live#12		1	1.200		
Zulu Comedy Galla		1	1.200		
Årets Reumert		1	645		
TOTAL AKTIVITETER FOR EKSTERNE PARTNERE		330	168.625		

Rundvisninger

Aktivitet	Antal opfør.	Antal tilsk.	Titel	Nyproduktion
Rundvisninger i Operaen	1.137	25.060		
Rundvisninger i Skuespilhuset	139	3.197		
Rundvisninger på Gamle Scene	364	8.390		
Rundvisninger på Moesgaard (Røde Orm)	94	1.409		
TOTAL Rundvisninger	1.734	38.056		

Total

	Antal opfør.	Antal tilsk.	Sædebel. %	Værdibel. %	Titel	Nyproduktion
Total repertoire	606	409.143	77%	64%	51	40
Total andre forestillinger	224	79.525			58	14
TOTAL (ekskl. turné, friluftsfst. og øvrige arr.)	830	488.668			109	54
Total turneforestillinger	89	39.334			4	
TOTAL (ekskl. friluftsfst. og øvrige arr.)	919	528.002			113	54
Total øvrige arrangementer og aktiviteter	392	109.838				
Total aktiviteter for eksterne partnere	330	168.625				
SAMLET TOTAL	1.641	806.465				
Total rundvisninger	1.734	38.056				
SAMLET TOTAL inkl. rundvisninger	3.375	844.521				

Note: Værdibelægningen er udtryk for, hvor stor den faktiske billetindtægt er i forhold til billetindtægten, hvis samtlige sæder var solgt til fuld pris.

Balletskolerne i Odense og Holstebros aktiviteter afholdt udenfor skolerne

Forestilling	Antal opfør.	Antal tilsk.
<i>Balletskolen, Odense</i>		
Nytårskur Odense Kommune	1	500
Afskedsreception Anker Boye	1	500
Elverskud m Odense Symfoniorkester	2	3.000
Spis Odense/Odeon - åbning	1	1.500
Re-Dream m/Koreograf Taneli Törmä	1	500
Foredrag/optræden i Seniorklub, Kristuskirken	1	100
H.C.Andersen fødselsdag/Odeon	1	1.500
2. klasse danser Odeon (eksamensprog)	1	300
Skoleafslutning - Fynske opera	1	300
HCA Festival - lysshow	12	110.000
Foredrag/optræden Ansgar kirke	1	150
Mental sundhed Pio Fyn - børn og unge i sorg, Odeon	1	500
Harry Potter Forestilling og festival med Odense Symfoniorkester	3	2.000
Jul i Rådhushallen "Snemanden"	12	7.000
Juledrømmen på Borreby Teater	12	5.000
Nøddebo Præstegaard (Odense Teater og Folketeatret)	13	17.000
Julegalla på Magasinet - Odense	1	500
<i>Balletskolen, Holstebro</i>		
Dansende Dyr	7	2.125
Opvisninger	8	3.125
Carmina Burana	1	350
Summer Love	6	5.100
Afslutningsforestilling, Holstebro Festuge	1	1.500
Forestilling med Sigurd Baret	1	1.000
Jysk Balletskoledag	1	400
Forestilling « Elsker dig for evigt » med Black Box Dance Company	6	1.890
Snehvide med Operaen i Midten	7	4.350
TOTAL AFHOLDT UDENFOR BALLETSKOLERNE	103	170.190

Bilag 3 Forestillingskategorier

Ballet

- A (ingen)
- B Farlige forbindelser, Giant Steps, Juveler
- C Ballet de Luxe, Silk & Knive 2, Raymonda
- D Alice i eventyrland, Dans2Go
- E De glemte børn, Nøddeknækkeren

Opera

- A Dead Man Walking
- B Hoffmanns eventyr, Macbeth,
- C Rejsen til Reims, Rigoletto,
- D Pigen fra vesten, Tryllefløjten
- E Momo og tidstyvene

Skuespil

- A (ingen)
- B Helligtrekongersaften eller Hvad I vil, Scener fra et ægteskab, Othello
- C Lang dags rejse mod nat, Tove! Tove! Tove!
- D Maskerade
- E Der var engang en sang der hed Arne

Forestillinger kategoriseres som:

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

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

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

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

E: Kendt titel. Familieforestilling. Lettilgængelig handling.

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

Bilag 4: Internationale kunstnere

Internationale koreografer til balletopsætninger

Cathy Marston
Akram Kahn
Wayne McGregor
Martin Forsberg
Jo Strømgreen

Internationale instruktører til balletopsætninger

Isabelle Fröhlich
Patrick Delcroix
Roslyn Andersson
Urtzi Aranburu
Brigitte Martin
Darla Hoover
Sandra Jennings
Judith Fugate
Konstandina Efthimiadou
Yen Ching Lin
Helen Johnson
Jenny McGregor
Matias Suneson

Internationale scenografer til balletopsætninger

Richard Hudson
Jenny Nordberg
Kimie Nakano

International dramaturg til balletopsætninger

Edward Kemp

Internationale lysdesignere til balletopsætninger

Lucy Carter
Kees Tjebbes
Giuseppe di Iorio

Internationale kostumedesignere til balletopsætninger

Joke Visser

International komponist til balletopsætninger

Mitja Nylund

Gæstelærere i Den Kongelige Ballet

Florence Clerc
Lynne Charles
Siri Wolthorn

Internationale dirigenter til operaopsætninger

Alexander Vedernikov
Paolo Carignani
Sebastian Lang-Lessing
Bruno Dal Bon
Frédéric Chaslin

Joana Mallwitz
Anna-Maria Helsing
Giulliano Carella
Gregor Bühl
Perry So

Internationale instruktører til operaopsætninger

Orpha Phelan
Damiano Michieletto
Stefan Herheim
Aniara Amos
Elisabeth Linton

Internationale scenografer til operaopsætninger

Nicky Shaw
Paolo Fantin
Christof Hetzer
Aniara Amos

Internationale koreograf til operaopsætninger

Lynne Hockney

Bilag 5: Fonde og sponsorer i 2017

Fonde

15. Juni Fonden
A.P. Møller og hustru Chastine Mc-Kinney Møllers Fond til Almene Formaal
Annie og Otto Johs.Detlefs' Fonde - OJD
Augustinus Fonden
Beckett-Fonden
Bikubenfonden
Civilingeniør Otto Kierulffs Fond
Det Obelske Familiefond
Fonden Aarhus
Færchfonden
Gangsted Fonden
Gerda og Otto Kierulffs Familielegat
Hempel Fonden
Knud & Dagny Gad Andresens Fond
Knud Højgaards Fond
Konsul George Jorck og Hustru Emma Jorck's Fond
Krogagerfonden
Lauritzen Fonden
Léonie Sonnings Musikfond
NAPA
Ole Kirks Fond
Spar Nord Fonden
Sportgoodsfonden
Aage og Johanne Louis-Hansens Fond

Sponsorer

Audi Danmark
Danske Bank
E and B Co Ltd
Fritz Hansen A/S
Goethe-Institut Dänemark
Hempel A/S
MAC Cosmetics
Rosendahl Design Group A/S
Rosendahls A/S print - design - media
Scandinavian Tobacco Group
Schneider Electric Danmark A/S

Bilag 6: Kommerciel udlejning 2017

<i>Mio. kr.</i>	<i>Regnskab 2017</i>
Indtægter	
Lejeindtægter	-17,6
Eget billetsalg i forbindelse med udlejning	-1,8
Indtægter i alt	-19,4
Omkostninger	
Personaleomkostninger	8,9
Øvrige omkostninger	4,2
Omkostninger i alt	13,1
Resultat af udlejningsvirksomhed i alt	-6,3

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 2017 blev der afviklet følgende aktiviteter inden for aftalen:

Aktivitet	Tilskuere	Omkostninger, kr.
Partnerskaber, 12 Amager skoler	8.000	450.000
Breakfast med Bournonville, 8 forestillinger	5.271	559.540
C:NTACT, 4 forestillinger	1.005	636.045
Rabat på Skolebilletter, Københavns Kommunes skoler	7.514	741.677
Kulturnatten	16.034	256.040
The Wave - 33 udstillingsdage	35.000	-
Kongelig Sommerballet	3.500	162.437
CPH Stage - 22 aktiviteter	1.532	330.005
Sankt Hans bål og aktiviteter	3.500	30.950
Kaffekantaten - 2 forestillinger	90	43.935
Moon River - 2 forestillinger	325	123.218

Jazzspinnerz - 3 forestillinger	150	27.270
Skulpturballetten - 3 forestillinger	380	102.580
CPH Jazz - The William Blakes	300	5.505
Metropolis - Reckless Sleepers	250	1.335
Cph Opera Festival - seks forestillinger	4.157	1.201.123
Ofelia Live - 8 koncerter	2.875	303.690
Copenhagen Ironman målzone	15.000	4.005
Kulturhavn - 3 dage	1.750	4.005
Ordsaloner	500	423.714
Jazz foyerkoncerter	2.250	22.670
Operaakademiet	350	52.153
Det Kgl. Teaters Damekor	200	35.833
Det Kgl. Kapels blæsere	100	29.333
I alt	110.033	5.547.063

Bilag 8: Hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Beløb
Hensat i 2017 til	
Rådighedsløn	0,6
Fratrædelsesgodtgørelse	0,1
Udgifter til verserende sag	0,7
Hensættelser i alt	1,4

5. Supplerende noter

5.1. Noter til resultatopgørelsen

Note 1: Salg af varer og tjenesteydelser

1.000 kr.	
Lokaleudleje	-74,8
Restaurantforpagtning	-4.187,6
Salg af mad m.v.	-7,5
Billetsalg	-125.046,2
Serviceomkostning på billetsalg	-5.147,2
Programsalg	-2.146,6
Turnéindtægter	-1.666,8
Salg af forestilling	-1.115,9
Kommerciel udlejning	-17.588,0
Salg i øvrigt	-14.355,1
I alt	-171.335,8

Note 2: Husleje

1.000 kr.	
Husleje*	6.988,3
Leje og leasing i øvrigt	7.851,1
I alt	14.839,4

*Lagerhal, lejligheder i Kvæsthusgade og øvrige lejemaal til gæstekunstnere

Note 3: Lønomskostninger

1.000 kr.	
Egentlig løn	332.321,6
Ændring i skyldige feriepenge	-123,2
Løn til forestillingsansatte herunder dirigenter, st	52.325,2
Over- og merarbejde	1.215,2
I alt	385.738,8

Note 4: Lønrefusion

1.000 kr.	
Beskæftigelsesordninger	-169,9
Barselsfonden	-1.307,2
Sygdom	-4.039,7
Øvrige	-1.451,8
I alt	-6.968,7

Note 5: Af- og nedskrivninger

1.000 kr.	
Neutralisering af donationsafskr. Bygninger	-55.990,1
Grunde, arealer og bygninger	84.049,5
Prod.anlæg og maskiner	2.996,8
IT-udstyr	892,3
Inventar	939,1
Særlige installationer	7.755,9
Transportmateriel	190,8
Færdiggjorte udviklingsprojekter	3.734,0
Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	36,2
I alt	44.604,5

Note 6: Andre ordinære driftsomkostninger

1.000 kr.	
Rejser og befordring	7.456,5
Repræsentation	4.014,9
Rep. og vedligeholdelse	8.181,9
AER/flexjob	7.542,5
Kommunale skatter og afgifter	22.192,8
Omk.dækkende ydelser	55,4
Køb af energi	9.375,8
Køb af it-varer	5.893,0
Køb af tjenesteydelser	70.343,6
Køb af øvrige varer	88.110,7
I alt	223.167,0

Note 7: Andre driftsindtægter

1.000 kr.	
Sponsorindtægter	-40.281,2
Årligt driftstilskud fra Københavns Kommune	-47.969,0
Øvrige indtægter*	-2.287,7
I alt	-90.537,9

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

Note 8: Finansielle omkostninger

1.000 kr.	
Renteomkostninger FF4 og FF7	54.793,0
Øvrige renteomkostninger	22,9
I alt	54.815,8

5.2. Noter til balancen

Note 9: Immaterielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Erhvervede koncessioner, patenter, licenser mv.	I alt
Primobeholdning	15,8	0,0	15,8
Opskrivning	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 1.1.2017 (før afskr.)	15,8	0,0	15,8
Tilgang	2,4	0,0	2,4
Afgang	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 31.12.2017 (før afskr.)	18,2	0,0	18,2
Akk. afskrivninger	7,6	0,0	7,6
Akk. nedskrivninger	0,0	0,0	0,0
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2017	7,6	0,0	7,6
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2017	10,6	0,0	10,6
Årets afskrivninger	3,8	0,0	3,8
Årets nedskrivninger	0,0	0,0	0,0
Årets af- og nedskrivninger	3,8	0,0	3,8
Afskrivningsperiode/år	5 år	3 år	

	Udviklingsprojekter under opførelse
Primosaldo pr. 1.1.2017	2,3
Tilgang	0,1
Nedskrivninger	0,0
Afgang	2,4
Kostpris pr. 31.12.2017	0,0

Note 10: Materielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Grunde, arealer og bygninger	Infrastruktur	Produktionsanlæg og maskiner	Transportmateriel	Inventar og IT-udstyr	I alt
Primobeholdning	3332,0	0,0	106,3	2,1	15,4	3455,8
Opskrivning	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Kostpris pr. 1.1.2017 (før afskr.)	3332,0	0,0	106,3	2,1	15,4	3455,8
Tilgang	15,3	0,0	0,6	0,1	1,8	17,7
Afgang	6,1	0,0	0,9	0,0	0,5	7,5
Kostpris pr. 31.12.2017 (før afskr.)	3341,1	0,0	105,9	2,2	16,7	3466,0
Akk. afskrivninger	935,1	0,0	34,9	1,3	8,9	980,2
Akk. nedskrivninger	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,2
Akk. af- og nedskrivninger 31.12.2016	940,3	0,0	34,9	1,3	8,9	985,4
Regnskabsmæssig værdi pr. 31.12.2016	2400,8	0,0	71,1	0,9	7,8	2480,5
Årets afskrivninger	82,2	0,0	3,4	0,2	1,5	87,3
Årets nedskrivninger	5,2	0,0	0,0	0,0	0,0	5,2
Årets af- og nedskrivninger	87,4	0,0	3,4	0,2	1,5	92,6
Afskrivningsperiode/år	50 år	antal år	5-10 år	5-8 år	5 år	

Note 11: Tilgodehavender

1.000 kr.	
Værdi primo 2017	42.099,8
Moms	171,7
Sponsorer	-11.242,7
Andre tilgodehavender	-5.566,3
Værdi ultimo 2017	25.462,5

Note 12: Likvide beholdninger

1.000 kr.	
Værdi primo 2017	107.007,0
FF5	-58.709,8
FF7	160.221,8
Kontant	-723,9
Værdi ultimo 2017	207.795,0

Note 13: Hensættelser

1.000 kr.	
Værdi primo 2017	711,1
Udgifter til verserende sag	698,0
Værdi ultimo 2017	1.409,1

Note 14: Kortfristet gæld, leverandører af varer og tjenesteyde

1.000 kr.	
Værdi primo 2017	101.401,1
Modydelser vedr. sponsoraftaler	221,8
Billetsalg m.v.	12.834,0
Værdi ultimo 2017	114.456,8

Note 15: Anden kortfristet gæld

1.000 kr.	
Værdi primo 2017	-12.365,1
Moms	1.854,6
Afregning SKAT	20.508,4
Øvrig kortfristet gæld	5.238,3
Værdi ultimo 2017	15.236,1