



STRATEGI 2025-2028: TÆTTERE PÅ



Foto: Camilla Winther

Indledning

Der er mere brug for Det Kongelige Teater end nogensinde før. Nationalscenen vil i de kommende år fremtræde som en stærk og samlende institution i vores samfund. Teatret vil prioritere og investere i **kunstnerisk udvikling**, mod og fornyelse, i samspil med en tydelig bevidsthed om vores identitet, tradition og kulturarv.

Teatret vil fortsætte arbejdet med at nå stadig **flere forskellige mennesker**. Vi vil prioritere et bredt udbud, som skal sikre, at der er forestillinger og aktiviteter, som taler til mange mennesker i hele landet. I alle forestillinger vil vi fortsat stræbe efter det højeste kunstneriske niveau.

Teatret vil inspirere flere mennesker – og især børn – til at kunsten kan berige deres liv. Det kommende børneunivers i Stærekassen bliver en enestående vigtig og unik begivenhed på verdensplan, når en tidligere nationalscene gives til børnenes leg med teatrets magi og håndværk. Børneuniverset er en stor fornyelse og udvidelse af Det Kongelige Teater. Børneuniverset vil hvile på et **moderne børnesyn**, som også vil gennemsyre teatrets modernisering af vores Balletskole.

Vi vil tage et aktivt ansvar for at kæmpe for dannelse i vores samfund. I en verden, hvor ufred, klimakrise, techgiganter, såvel som totalitære og autokratiske tendenser udfordrer os, vil teatret kæmpe for **europæiske og nordiske kerneværdier**. Vi vil med oplyst og kritisk nysgerrighed rumme og dyrke det modsætningsfyldte uden at forfalde til lette dogmer. Teatret spiller dermed en vigtig rolle for vores samfund, vores sammenhængskraft og vores modstandsdygtighed.

Teatret vil kontinuerligt arbejde strategisk med at sikre en **robust og bæredygtig** organisation med en sund økonomi gennem en modernisering og forbedring af arbejdsprocesser, og ved planlægning og prioritering af ressourcerne. På den måde skaber vi den fornødne frihed til at udkomme med en bred vifte af kunstneriske udtryk og have modet til både at forny og præsentere traditionen og kulturarven.

Endelig vil Det Kongelige Teater have et fokus på at udvikle og højne vores **internationale profil**. Nationalscenen skal præsentere sig som Danmarks kunstneriske landshold, vi skal skabe stolthed over, hvordan dansk kunst sætter aftryk internationalt, og vi skal sikre, at de bedste internationale kunstnere vil komme til Danmark og berige publikum.

Strategien tager afsæt i den nuværende fireårsaftale 2025-2028 og sikrer overholdelsen af de politisk opstillede målsætninger. Strategien samler sig om seks fokusområder:

Fokus #1 – Identitet

Fokus #2 – Børn

Fokus #3 – Mod og tradition

Fokus #4 – Publikum (i hele Danmark)

Fokus #5 – Organisation

Fokus #6 – Økonomi

Fokus #1 – Identitet

Den danske stemme i Europas fælles kultur. Vi kan bringe mennesker i Danmark tættere på vores identitet som europæere i en verden i opbrud.

Det Kongelige Teater er måske den institution i Danmark, som bedst varetager vores forbindelse til vores fælles europæiske kulturarv. Den danske fortælling, som vi forvalter, er inspireret af og skabt i samspil med impulser fra Europa, ligesom vi har påvirket den europæiske fortælling og identitet. I en tid, hvor vi har brug for at revitalisere vores selvopfattelse som en del af et europæisk fællesskab, kan Det Kongelige Teater tilbyde dette som ingen anden. Alle kunstarterne vil i perioden 2025-2028 fokusere på at præsentere store europæiske hovedværker, der gør kulturarven nærværende for os. Teatret vil også undersøge muligheden for i bredere forstand at koble repertoire til vores identitet som europæere gennem forestillinger, arrangementer, debatter mv.

Det Kongelige Teater skal sikre, at spændende internationale kunstnere, fortolkere og værker kan opleves i Danmark. At tiltrække førende kunstnere kræver også, at teatret har et stærkt internationalt ry.

Balletten vil med en ambitiøs Bournonville-strategi i de kommende år revitalisere den særlige danske ballet-tradition, som gør os unikke i hele verden. Målet er at genfinde balancen mellem at bevare og udvikle traditionen, så verden omkring os kan komme hertil for at opleve noget unikt dansk og europæisk. Samtidig vil balletten være optaget af, hvordan denne tradition og særlige dansestil påvirker nyskabte værker og det øvrige repertoire, så vi værner om en særlige identitet som historiefortællere i ballet på en måde, man kun finder i Danmark.

Operaen vil bygge videre på de markante kunstneriske succeser fra de seneste år med et særligt fokus på at præsentere vigtige nordiske stemmer inden for forskellige genrer i repertoiret og tiltrække førende internationale iscenesættere, sangere, dansere, dirigenter m.m.

Skuespillet vil bygge videre på den imponerende fremgang fra de seneste år, hvor store klassikere på Gamle Scene, en stor spredning i repertoiret med appel til mange forskellige mennesker, markante fortolkninger af høj kunstnerisk kvalitet sammen med de årlige udendørsforestillinger har udvidet publikumsgrundlaget markant.

Det Kongelige Kapels samarbejde med chefdirigent Marie Jacquot rummer et stort potentiale. Dette skal blandt andet udfoldes via en europæisk turne i 2026, og teatret vil arbejde med idéudvikling for flere større turneer fremover, herunder hvordan disse kan finansieres. Teatret vil dog supplere turneerne bedre og udarbejde en aktiv og målrettet strategi for, hvordan teatrets internationale omdømme og synlighed for alle kunstarterne også kan styrkes på andre måder. Dette kan inkludere samarbejder, festival-koncepter, deltagelse ved statsbesøg og erhvervsfremstød med mindre grupper kunstnere, gæsteoptrædener, co-produktioner, symposier, særlige events mv.

Teatret vil også påtage sig en internationalt førende rolle i forskellige netværk med fokus på at udvikle nationalsceners rolle og nye greb, der kan sikre både kunstnerisk udvikling og større relevans for flere. Det bedste svar på en verden i opbrud er ikke at lukke sig om sig selv, men at styrke den europæiske og internationale dimension, både indadtil og udadtil – uden dermed at svække vores fokus på relevans for flere mennesker i Danmark, men tværtimod med ambitionen om at hæve barren.

Fokus #2 – Børn

Alle børn har ret til at opleve kunst. Vi vil tættere på børn med forskellige baggrunde i hele Danmark, og vi vil aktivt løfte et samfundsansvar ved at arbejde for, at børn og unge får adgang til fællesskaber og oplevelser, der fremmer dannelse og nysgerrighed. Vores mål er at bidrage til, at alle børn stifter bekendtskab med den levende kunst – uanset om det fører til, at de kommer i Det Kongelige Teater eller opsøger andre kulturaktører og -skoler landet over.

Teatret vil fortsætte arbejdet med vores ambitiøse børnestrategi, der i 2026 skal krones med åbningen af Stærekassen. Som det første fuldskala nationalteater i verden, der omdannes til et oplevelsesunivers for børn, er Stærekassen et helt unikt nybrud i ambitionen om både at formidle kunst til børn med dybde og nå så mange forskellige børn som muligt.

Vi er optaget af hele tiden både at tænke kvalitet og antal ind i vores tiltag, så vi ikke ender med at bruge alle ressourcer på at skabe store oplevelser for få børn.

Arbejdet med Stærekassen skal hvile på et solidt pædagogisk-kunstnerisk fundament, så det på den ene side opleves som legende og ukompliceret for de besøgende, og på den anden side er funderet i et moderne børnesyn med fokus på inklusion, diversitet og inddragelse af de faktiske brugere (børnene).

Stærekassen markerer et afgørende nybrud for Det Kongelige Teater ved at invitere til interaktivitet. Stærekassen eksisterer ikke i et vakuum, men skal fungere i samspil med vores omrejsende Postyrium, vores samarbejde med skoler, institutioner, organisationer og kommuner i hele Danmark, samt de nu fastetablerede og meget vellykkede familie- og børneforestillinger på vores scener, fra Pixi til Dyrehaven/Moesgaard.

Det Kongelige Teater er i børnestrategien meget optaget af at være samarbejdende. Vi vil ikke stå i vejen for børneteatre, orkestre, musikskoler mv. Vi vil så vidt det overhovedet er muligt samarbejde med andre om at familier, institutioner og skoler, der oplever Stærekassen, også peges mod oplevelser hos andre aktører.

Vi er optaget af, at Stærekassen har det fysiske, levende, analoge og sanselige møde i centrum. Men vi er også optaget af, hvordan digitale redskaber kan forlænge oplevelsen, og hvordan vi kan bevare kontakten til de mange nye besøgende, vi forventer at få i Stærekassen.

Med integrationen af Balletskolen i teatrets nye Børne- og udviklingsafdeling og med Balletskolens forandrede form og deraf ændrede fokus på rekruttering bliver Balletskolen naturligt tænkt sammen med vores arbejde for at nå alle børn med budskabet om, at kunst kan spille en rolle i deres liv – hvad enten det bliver som publikum, som udøvende eller eventuelt i en af de mange andre faggrupper og håndværk på teatret.

Derudover vil Balletskolens store fokus være på at gennemføre de omfattende forandringsprocesser med henblik på altid at have barnet i centrum. Dette er beskrevet indgående i Balletskolens nye strategi.

Fokus #3 – Mod og tradition

Kunstnerisk kvalitet og udvikling. Vi vil bringe publikum tættere på den kunstneriske nerve, på det intense og uforglemmelige øjeblik, på selve det at mærke sig selv som menneske i verden, gennem levende kunst oplevet sammen med andre. Det kræver modige valg.

Kunstnerisk nyskabelse, bæredygtighed, diversitet og inklusion skal sikre et stærkt etisk fundament for teatret. Modet til at omfavne kunstnerisk mangfoldighed og inkludere værker, der rummer forskellige perspektiver og stemmer, vil sikre teatrets relevans i en foranderlig verden.

Teatret vil værne om at kunne præsentere svære, modige valg, og mens teatret ikke som institution skal agere politisk i verden, så kan teatrets kunst altid påvirke os som mennesker i vores samtid og åbne for refleksioner, debat og modstand. Det skal vi ikke vige tilbage fra.

Samtidig vil teatret fastholde et stort fokus på den kunstneriske tradition og arv, vi er rundet af, og som det har stor værdi at præsentere for et bredt publikum og ikke mindst for kommende generationer. At forholde sig aktivt til både traditionen og fornyelsen er en del af det, vi forstår ved ”kunstnerisk udvikling”.

Teatret vil derfor i 2025-2028 arbejde fokuseret og intenst med kunstnerisk kvalitet og udvikling i alle kunstarterne. Kunstarterne vil således alle arbejde med nye bestillingsværker, ligesom væsentlige værker vil blive genfortolket af iscenesættere og koreografer, der kan give os nye vinkler på vores arv og identitet.

Teatret er optaget af at åbne sig mod omverdenen. Men tiden for lette og forsimplede svar på spørgsmål om repræsentation på scenen er forbi – vi vil turde gå forrest, udfordre den gode smag og komme med nye og overraskende svar på disse spørgsmål. Mod indebærer også nogle gange at søge tilbage til vores kulturarv og tradition og at fravælge overfladiske provokationer.

De kunstneriske chefer skal sikres et større handlerum – for at sikre en reel kunstnerisk frihed. Det kræver en risikovillighed i forhold til de kunstneriske valg med en bevidsthed om, at alt ikke kan regnes ud på forhånd. At få succes og at have modet til at turde fejle er hinandens forudsætninger.

Fokus #4 – Publikum i hele Danmark

Vi er optaget af at ramme publikum hver gang. Vi vil tættere på vores publikum – både ved at forstå dem bedre og ved at nå dem der, hvor de er. Vi vil søge at udvide vores publikum med nye målgrupper ved at tilpasse tilbud og arrangementer, så det bliver lettere for flere at bruge teatret og opleve vores kunst.

Teatrets kunstneriske chefer har gennem vækststrategien fået mulighed for en langt større diversitet i repertoire. Vi vil aldrig miste fokus på, hvordan de udsagn, vi sætter i verden, opleves og modtages af publikum. At råbe ud i et tomt rum er uinteressant, og uanset om vi vil provokere, inspirere eller underholde, gør vi det aldrig uden at interessere os for, om det lykkes for os – både i forberedelserne, under forestillingerne, og når vi evaluerer.

Vi vil videreudvikle vores brug af data i dette arbejde, men hele tiden med respekt for, at kunsten også indeholder et element af uforudsigelighed. Det dilemma er vi nysgerrige på og kan navigere i.

I 2026 vil teatret gennem et ambitiøst program skabe et helt nyt digitalt værtskab for alle kunder, der kan favne både nye forretningsområder som Stærekassen, en øget integration og automatisering af databehandling samt en langt bedre kundeoplevelse både før, under og efter det fysiske besøg.

Teatrets kunstneriske chefer har en ambition om kontinuerligt at arbejde med at forstå, hvordan hver forestilling lander i mødet med sit publikum. Det er fortsat den kunstneriske frihed, der driver forestillingernes udvikling, men vi skal turde at være selvkritiske og åbne og evaluere.

Vi tror på, at det fysiske møde, nærværet og fællesskabet med andre i teatersalen er noget helt unikt, som vil blive endnu mere efterspurgt. Derfor vil vi have modet til at dyrke levende scenekunst – det sanselige møde mellem kunstnere og publikum i et unikt nu. Teatret skal turde gå imod strømmen og ikke foregøgle sig, at streaming eller digitale redskaber kan erstatte det levende møde, men vil samtidig aktivt bruge digitale redskaber til at formidle kunsten. Vi skal fortsætte arbejdet med at sikre en række forskellige aktiviteter – turné, Postyrium, Sommeropera og Sommerballet, Moesgaard, samarbejder mv. – som gør det muligt at nå et stort publikum i hele landet, også gennem fysiske møder dér, hvor de er.

Mange mennesker oplever stadig en barriere for at opsøge eller bruge teatret, hvad enten den er geografisk, økonomisk eller „blot“ skyldes, at tærsklen føles for høj, eller at teatret ikke opleves som relevant. Vi skal fortsat arbejde med, hvordan vi kan møde flere mennesker på deres præmisser og sænke den oplevede tærskel. Vi skal hjælpe nye besøgende, så de ikke oplever uskrevede regler og koder som en barriere for at føle sig velkomne i teatret.

Teatret vil overveje, hvordan også det sociale aspekt, for eksempel gennem arrangementer i forbindelse med forestillingerne eller samarbejde med foreninger og fællesskaber, folk allerede har tillid til, kan bidrage til, at personer fra andre socialgrupper føler sig velkomne på teatret.

Teatret bør overveje, hvordan nye kunder kan ansøres til at besøge teatret for første gang, herunder om det oftere er muligt at skabe events, som opnår stor synlighed, samt hvordan vi kan bruge digitale redskaber og medier til at øge synligheden og følge op på den. Vi skal herudover i de kommende år ikke nødvendigvis opfinde flere aktiviteter, men arbejde mere målrettet med, hvordan vi kan nå nye kunder med den kapacitet, vi allerede har.

Fokus #5 – Organisation

Teatret vil i de kommende år have fokus på at styrke vores organisation ved kontinuerligt at blive skarpere på detaljerne i vores planlægning og arbejdsprocesser. Det skal gøre os i stand til at tilpasse eller forny disse og dermed fastholde det høje aktivitetsniveau såvel som de gode resultater, hvad angår kvalitet og publikumstal og samtidig investere i kunstnerisk udvikling.

Vi vil i alle forhold prioritere at arbejde videre med vores „Grønt teater“-strategi og til stadighed sætte nye mål for at være førende inden for bæredygtig teaterproduktion både nationalt og internationalt. Ambitionen er både at udvikle nye løsninger, inspirere andre og selv lade os inspirere af gode idéer. Arbejdet skal desuden have fokus på mere genbrug, energieffektiviseringer og smarte løsninger, ligesom vi årligt vil forholde os til muligheder og behov for nye målsætninger og indsatsområder.

Arbejdet med at leve op til lovgivning og rammer skal gå hånd i hånd med et konstant fokus på at undgå unødigt bureaukrati, at sikre mere effektive arbejdsgange og en god arbejdskultur samt at digitalisere og automatisere administrative processer for at frigøre ressourcer, løfte kvaliteten og skabe attraktive og moderne arbejdspladser.

At definere en strategi på tærsklen til den måske største teknologiske revolution siden internettet, med tanke på den voldsomme udvikling indenfor kunstig intelligens, fordrer imidlertid også at den samlede organisation påtager sig et ansvar for at udforske og udnytte de nye muligheder, dette giver. Teatret vil arbejde ambitiøst for hele tiden at holde sig orienteret om området med en nysgerrig, men også ansvarlig, tilgang, da meget taler for, at påvirkningen fra dette felt vil gøre verden anno 2028 markant anderledes end i dag.

Teatret skal hele tiden forholde sig til statslige regler og rammer på området. De mange helt særlige arbejdsfelter, der knytter sig til at udvikle og drive en institution med afsæt i levende kunst, vil omvendt give helt særlige muligheder, der næppe har deres sidestykke i andre statslige institutioner, og som måske endda kunne tjene som gode eksempler.

Vi vil være et samarbejdende teater både i relation til vores kolleger i andre institutioner og fællesskaber i Danmark og til internationale teatre, operahuse, balletkompagnier og orkestre fra Blågårds Teater over Holstebro Kommune til operahuset i Madrid. Teatret forstår, at vi er en del af et økosystem, og vi vil styrke, understøtte og arbejde sammen med andre snarere end at skulle kunne løfte alting selv.

Endelig skal der også være fokus på rammerne bag scenen. Bygningsmassen og de forskellige håndværksfag, der udøves på teatret, er vigtige dele af vores kulturarv og noget, vi oplever en stigende interesse for at få indblik i. Teatret har fokus på at sikre en tilstrækkelig vedligeholdelse og fornyelse af bygningerne.

Både de bygningsmæssige rammer, deres tekniske udstyr og de forskellige håndværk bag scenen er en del af den fremkaldervæske, som folder kunsten ud. Vi er interesserede i hele tiden at udvikle disse og dermed rammerne for det kunstneriske udtryk ved at præsentere muligheder, der flytter grænserne for de kunstneriske hold og moderniserer vores måde at producere på. Vi forpligter os til at følge tæt med i den teknologiske udvikling i branchen og til at vedligeholde og udvikle vores scener.

Fokus #6 – Økonomi

Teatret har i fireårsaftalen opnået et uændret bevillingsniveau. Det lægger en solid bund under teatrets drift. Men en større frihed til kunstnerisk mod forudsætter også større økonomisk handlefrihed og mulighed for, at de kunstneriske chefer kan tage risici. Samtidig skal der investeres i forskellige nye tiltag, herunder driften af Stærekassen og det nye digitale værtskab.

Direktionen vil derfor i 2026 gennemføre et omfattende program med forslag til prioriteringer og opgavebortfald med det mål at frigøre midler. Det skal sikre det nødvendige råderum til, at teatret kan håndtere ovenstående problemstillinger, samtidig med at vi bevarer evnen til at agere hurtigt og smidigt og kunne investere, når og hvor det måtte være nødvendigt.

Teatret vil desuden prioritere arbejdet med at tiltrække sponsorer og fonde. Først og fremmest er det vigtigt at fastholde teatrets eksisterende relationer på dette område, men teatret vil også

kontinuerligt arbejde på at skaffe donationer fra fonde, som vi ikke tidligere har samarbejdet med. Teatret vil iværksætte et forsøg med en erhvervsklub som supplement til støtten fra store fonde og løbende overveje nye filantropiske initiativer. Endelig vil teatret overveje mulighederne for at samarbejde med danske virksomheder om internationale turneer fremadrettet.