



AARHUS TEATER

Rammeaftale

1. juli 2020 – 30. juni 2024

Rammeaftale

Rammeaftale for Aarhus Teater for perioden 1. juli 2020 – 30. juni 2024

Indholdsfortegnelse

1. Aftalens formål og grundlag
2. Mission og vision for Aarhus Teater
3. Opgaver og mål for Aarhus Teater
4. Finansielle forhold m.v.
5. Afrapportering af resultater og faglig opfølgning
6. Underskrifter

Bilag

1. Aarhus Teaters strategi 2020-24
2. Nøgletal og indikatorer

Tillæg

Forretningsstrategiske nedslag

1. Aftalens formål og grundlag

Denne 4-årige rammeaftale er indgået mellem Aarhus Teater og Slots- og Kulturstyrelsen for perioden 1. juli 2020 til 31. juni 2024.

Aarhus Teater er en selvejende institution, der modtager driftstilskud fra Kulturministeriet. Der kan findes yderligere oplysninger om Aarhus Teater på www.aarhusteater.dk.

Rammeaftalen er ikke en kontrakt i almindelig juridisk forstand. Aftalen har hjemmel i § 9 i lov nr. 1531 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet ("driftstilskudsloven"), samt § 13 i bekendtgørelse nr. 1475 af 17. december 2019 om teatre og andre institutioner på scenekunstrådet med særlige opgaver.

Formålet med rammeaftalen er at tilvejebringe et langsigtet og aftalt grundlag for Aarhus Teaters strategi og økonomi, der hviler på det lovgrundlag og de politiske og økonomiske forudsætninger, der eksisterer på tidspunktet for aftalens indgåelse. Målene i aftalen er udtryk for enighed om den ønskede udvikling af Aarhus Teater og resultaterne af teatrets virksomhed i aftaleperioden.

Statens tilskud ydes med hjemmel i § 5 i lov om scenekunst, jf. lovbekendtgørelse nr. 246 af 18. marts 2020. Med tilskuddet og rammeaftalen vedkender staten sig sit overordnede kulturpolitiske ansvar for Aarhus Teater som kulturinstitution af national betydning.

Rammeaftalen konkretiseres i en dynamisk handlingsplan, der udarbejdes af Aarhus Teater.

Rammeaftalen har virkning fra den 1. juli 2020 og løber indtil 30. juni 2024, med mindre andet aftales. I 2023 indledes drøftelser om en eventuel ny rammeaftale fra 2024/25.

Væsentlige ændringer i rammeaftalens forudsætninger, herunder strategi og aktiviteter, samt dens økonomiske grundlag, kan give anledning til en genforhandling af aftalen.

Ved aftalens indgåelse hersker der fortsat usikkerhed om udstrækningen og varigheden af COVID-19-pandemien og de konsekvenser den generelt har for samfundet og specifikt får på teatrets drift og billetsalg, fx i form af begrænsninger for publikumsantallet til en forestillingsopførelse samt på publikums adfærd. I det lys kan teatrets forventninger til bl.a. egenindtægter, publikumstal, produktioner og opførelser være behæftet med en grad af usikkerhed, særligt i den forestående teatersæson 2020/21.

Gældende lovgivning og hjemmelskrav, budget- og bevillingsregler, tilskudsvilkår, overenskomster mv. skal følges, med mindre der er tilvejebragt hjemmel til eller indgået aftale om andet.

2. Mission og vision for Aarhus Teater

Aarhus Teater har formuleret følgende mission og vision for sin virksomhed:

Mission

Aarhus Teater er et nationalt scenekunstnerisk kraftcenter, der sikrer originale, udfordrende, relevante og folkelige oplevelser til publikum i byen, regionen og resten af landet.

Vision

Aarhus Teater skal være et af landets førende teatre, der står stærkt i danskernes bevidsthed. Med en forankring i Aarhus vil vi skabe forestillinger, der opnår national bevågenhed og er på internationalt niveau.

Aarhus Teater har som grundlag for denne rammeaftale udarbejdet en strategi, jf. bilag 1. Strategien, som løbende kan revideres, er tilgængelig på www.aarhusteater.dk.

3. Opgaver og mål for Aarhus Teater

Med udgangspunkt i mission og vision og på grundlag af Aarhus Teaters strategi er der aftalt nedenstående mål for Aarhus Teaters opgaver:

Opgave	Mål
1. Publikumsudvikling	<p>Mål 1.1. Fastholde et højt publikumsantal, i kraft af et alsidigt udbud af scenekunstneriske værker, der udvikler og udfordrer publikum og kunsten</p> <p>Mål 1.2. Tiltrække nye publikumsgrupper, herunder unge, som ikke i forvejen gør brug af teatrets tilbud, og introducere dem for scenekunsten</p> <p>Mål 1.3. Fastholde de nye publikumsgrupper</p> <p>Mål 1.4. Understøtte adgangen til børn og unges møde med scenekunst gennem samarbejde med uddannelses- og kulturinstitutioner</p> <p>Mål 1.5. Give børn og unge mulighed for aktiv beskæftigelse med kreativitet og kunst</p>
2. Samarbejde på tværs af scenekunstens aktører	<p>Mål 2.1. Skabe øget kunstnerisk værdi gennem samarbejde</p> <p>Mål 2.2. Styrke fødekæden i professionel scenekunst gennem samarbejde med Den Danske Scenekunstscole</p> <p>Mål 2.3. Skabe øget variation og bredde i repertoire</p> <p>Mål 2.4. Synliggøre Aarhus Teater nationalt gennem kunstnerisk samarbejde</p>
3. Internationalisering	<p>Mål 3.1. Styrke forestillingernes kunstneriske kvalitet gennem international inspiration og samarbejde</p> <p>Mål 3.2. Berige publikum med international scenekunst</p> <p>Mål 3.3. Sikre sproglig tilgængelighed for et udenlandsk og dansk publikum, bl.a. via tekstning af forestillinger</p>
4. Grøn omstilling af kulturlivet	<p>Mål 4.1. Udvikle en grøn profil, bl.a. gennem en videreudvikling af teatrets grønne bæredygtighedsstrategi</p>

I tilknytning til strategien og målene har Aarhus Teater opstillet en række nøgletal og indikatorer, som illustrerer den ønskede udvikling og anvendes i den årlige resultatopfølgning. Disse nøgletal og indikatorer, der ikke har karakter af resultatkrav, er vedlagt som bilag 2 til aftalen.

4. Finansielle forhold mv.

Kulturministeriets driftstilskud fastsættes på de årlige bevillingslove (§ 21.23.11). Tilsagn ydes i et årligt bevillingsbrev. Det anførte tilskud fra Kulturministeriet i oversigten nedenfor er derved ikke tilsagn om tilskud.

Oversigten omfatter forventede tilskud i de kommende fire år. Grundlaget er finansloven for 2020. Tilskuddet forventes opregnet efter Finansministeriets opregningsindeks.

Hvis der gennemføres generelle eller specifikke besparelser på statslige kulturbevillinger, kan der ske en reduktion af driftstilskuddet.

Reglerne for budget, regnskabsaflæggelse og revision fremgår af Kulturministeriets bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet.

Aarhus Teaters finansielle forhold i aftaleperioden 2020-2024 fremgår af nedenstående oversigt:

Mio. kr.	2019/20 Niveau 2019	2020/21 ¹ Niveau 2020	2021/22 Niveau 2020	2022/23 Niveau 2020	2023/24 Niveau 2020
Indtægter i alt					
- heraf	100,5	95,8	99,6	99,6	99,6
Kulturministeriet – driftstilskud ²	69,5	69,5	69,5	69,5	69,5
Kulturministeriet - formidlingstilskud	4,6	4,2	4,0	4,0	4,0
Øvrige offentlige tilskud	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0
Billetindtægter	17,4	14,1	17,5	17,5	17,5
Øvrige egenindtægter	5,2	4,7	5,1	5,1	5,1
Fonde og sponsorer	3,3	3,3	3,5	3,5	3,5
Udgifter	100,5	99,2	99,6	99,6	99,6
- heraf					
Produktionsomkostninger	51,7	52,2	52,2	52,2	52,2
Øvrige produktionsomkostninger	9,0	8,5	9,0	9,0	9,0
Administrationsudgifter, herunder ledelse	14,2	14,1	14,1	14,1	14,1
PR og markedsføring inkl. billetservice	11,0	10,8	10,6	10,6	10,6
Bygningsvedligeholdelse og afskrivninger	5,1	4,2	4,2	4,2	4,2
Øvrige bygningsudgifter og inventar	9,2	9,1	9,1	9,1	9,1
Renter	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4
Årets budgetterede resultat	0,0	-3,4	0,0	0,0	0,0
Forventet egenkapital ultimo (30.6.)	12,0	8,6	8,6	8,6	8,6

¹ Som følge af Corona-pandemien og de begrænsninger, krisen har medført, kan der komme ændringer i repertoiret, hvilket kan skabe yderligere usikkerhed om budgettet i sæson 2020/21.

² Tilskud fra Kulturministeriet beregnes som summen af halvdelen af de budgetterede tilskud fra Kulturministeriet i to på hinanden følgende finansår.

5. Afrapportering af resultater og faglig opfølgning

Det offentlige tilsyn med Aarhus Teater varetages af Slots- og Kulturstyrelsen efter driftstilskuds-bekendtgørelsen, jf. bekendtgørelse nr. 1701 af 21. december 2010 om økonomiske og administrative forhold for modtagere af driftstilskud fra Kulturministeriet ("driftstilskudsbekendtgørelsen").

I tilsynet indgår et årligt virksomhedsmøde mellem styrelsen og Aarhus Teater, hvor såvel faglige som økonomiske resultater drøftes.

Grundlaget for mødet og resultatopfølgningen er Aarhus Teaters årsregnskab og ledelsesberetning (årsrapport), jf. §§ 10-12 i ovennævnte bekendtgørelse, hvor Aarhus Teater aflægger regnskab og redegør for opfyldelse af målene og i øvrigt redegør for årets faglige og økonomiske resultater. Som led heri indgår nøgletal og indikatorer, jf. bilag 2.

I ledelsesberetningen skal Aarhus Teater orientere Slots- og Kulturstyrelsen om eventuelle ændringer i sin strategi.

Ledelsesberetningen skal tillige indeholde en kort redegørelse for, hvorledes institutionen har arbejdet med Kulturministeriets anbefalinger om god ledelse, jf. "God ledelse i selvejende kulturinstitutioner", 2011 (<http://kum.dk/temaer/temaarkiv/god-ledelse/>).

Slots- og Kulturstyrelsen kan i 2023 anmode Aarhus Teater om en selvstændig statusrapport med en samlet evaluering af de hidtil opnåede resultater i henhold til rammeaftalen. Statusrapporten kan drøftes på et møde og kan desuden inddrages i drøftelserne om en eventuel ny rammeaftale fra 2024/25.

Rammeaftale, årsregnskaber og ledelsesberetninger (årsrapporter) og vedtægter gøres tilgængelige på Aarhus Teaters hjemmeside www.aarhusteater.dk.

6. Underskrifter


Den 2. juli 2020

Aarhus Teater

Slots- og Kulturstyrelsen



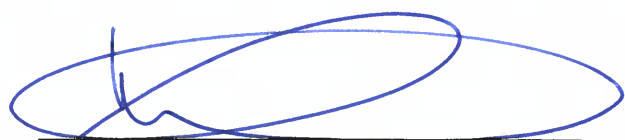
Henning Kærsgaard
Bestyrelsesformand



Morten Laurrup-Larsen
Vicedirektør



Allan Aagaard
Direktør



Trine Holm Thomsen
Teaterdirektør

Bilag:

1. Aarhus Teaters strategi for 2020-2024
2. Nøgletal og indikatorer

Tillæg:

Forretningsstrategiske nedslag

Bilag 1:

STRATEGI

Kunstnerisk udvikling

- supplerende bemærkninger til rammeaftalens fire strategiske indsatsområder

Som Danmarks næststørste teater har vi et særligt ansvar for at udvikle scenekunsten og drive et i enhver forstand bæredygtigt teater - så scenekunsten også i fremtiden har et stort publikum.

Gennem de senere år har vi på Aarhus Teater arbejdet målrettet på at fremstå som et åbent og pulserende hus i borgernes bevidsthed. Fire kerneord har været vores pejlemærker: mod, dannelse, originalitet og åbenhed. Vi har iværksat mange forskellige aktiviteter, både inden for og uden for teatrets mure, som sammen med vores forestillinger har styrket Aarhus Teaters synlighed. I byen og i hele landet. Denne position ønsker vi at fastholde og styrke. Derfor har Aarhus Teater foruden rammeaftalens strategiske opgaver fire særlige, kunstneriske fokus-punkter:

Udvikling af nye scenekunstneriske værker

Folk skal opleve Aarhus Teater som en nyskabende kunstscene. Det er vores ambition at udvikle og udfordre publikum og kunsten – og at skubbe til grænserne for, hvad scenekunst kan være. Vi har fokus på skabelsen af nye scenekunstneriske værker. Det være sig ny dansk dramatik, værker, der anvender andre kunstformer i nye sammenhænge, værker der opføres på nye platforme eller værker, der skabes med uvante samarbejdspartnere.

Udvikling af nye talenter

Siden den strukturelle adskillelse af Den Danske Scenekunstscole og Aarhus Teater har vi haft særligt fokus på at bevare en tæt forbindelse mellem de to institutioner – som med deres unikke nærhed giver os mulighed for i særlig grad at understøtte udviklingen af de studerende; skuespillerelever, dramatikerelever eller kandidatstuderende. Vi følger generelt udviklingen inden for den samlede talentmasse tæt, på uddannelsesinstitutioner i hele landet og inden for andre kunstneriske felter, og sikrer gennem vores planlægning, at de nye talenter får mulighed for at udvikle sig hos os, gerne gennem kontinuerlige ansættelser i vores ensemble eller som huskunstnere. Til glæde for den enkelte og for den scenekunst, Aarhus Teater præsenterer.

Et stærkt ensemble

Et velfungerende ensemble er med til at sikre kvaliteten af vores forestillinger. Skuespillerne er håndplukkede i forhold til vores repertoirelinje og opnår stor erfaring gennem deres mange forskelligartede opgaver. Sammen med vores huskunstnere udgør de en stærk kunstnerisk kerne i huset, der gør, at vi kan udvikle scenekunst over længere tid og med solid forankring i

teatrets kunstneriske profil. Ensemblet tager anderledes ansvar for teatrets helhed end freelancere, som naturligt nok har fokus på den enkelte forestilling. Et stærkt ensemble er en forudsætning for, at vi kan nå vores strategiske målsætninger.

Ansvar for fællesskabet

Alle er velkomne i Aarhus Teater. Her kan man i fællesskab få store oplevelser og nyt perspektiv. Når vi går i teatret, sidder vi sammen, oplever sammen, kommunikerer sammen. Det er vores oplevelse, at folk i stigende grad søger rum for fælles refleksion over vores eksistens, og at teatermediet her kan tilbyde noget særligt. Den position skal vi udnytte og styrke. Dels med forestillinger, der i særlig grad plejer fællesskabet og dyrker kontakten; mellem scene og sal og publikum imellem. Dels med andre kulturelle arrangementer; foredragsrækker og debatarangementer, fællessang eller koncerter med Aarhus Teaters Kor eller arrangementer, der forbinder Aarhus Teater med andre kulturinstitutioner i byen, fx Aarhus Domkirke og Aarhus Universitetsforlag. Arrangementer, der inviterer til inspiration, dialog og socialt samvær og derved styrker samhørigheden og dannelsen i bred forstand.

1. Publikumsudvikling

Konkurrencen om publikums gunst er stigende. Teatret udfordres blandt andet af kommercielle teaterudbydere, diverse streamingtjenester og sociale medier, der alle kæmper om vores opmærksomhed. For at klare sig i konkurrencen skal teatret dyrke sit særkende: 'Det sker her og nu i et fællesskab mellem scene og sal'. Og vi skal også hele tiden udvikle kontakten til publikum og sikre, at vi er relevante for så mange som muligt på tværs af kulturelle, sociale og etniske skel.

Vi har i mange år arbejdet målrettet med publikumsudvikling som en integreret del af vores virksomhed. Vi har et stort publikum og en tredjedel af dem er under 25 år. I den kommende aftaleperiode vil vi igangsætte en bred vifte af tiltag, der skal sikre Aarhus Teater et stort og mangfoldigt publikum i fremtiden.

I det følgende vil vi fremhæve nogle af de tiltag, der har særligt fokus i den aftaleperiode og i særlig grad indsatsen over for børn og unge, som er grundlaget for de næste generationers teaterpublikum.

Vi vil:

- Fastholde et højt publikumsantal
- Tiltrække og fastholde nye publikumsgrupper
- Understøtte adgangen til børn og unges møde med scenekunst gennem samarbejde med andre kultur- og uddannelsesinstitutioner
- Appellere til alle børn og unge i nærområdet for at give dem aktiv beskæftigelse med kreativitet og kunst.

Mål 1.1 Fastholde et højt publikumsantal

Aarhus Teater har de seneste 4 år haft en ambition om et gennemsnitligt besøgstal pr. sæson på lidt mere end 100.000 (75.000 i sæson 18/19 pga. ombygning), bl.a., i kraft af at vi har præsenteret et alsidigt udbud af scenekunstneriske værker, der udvikler og udfordrer publikum og kunsten. I den kommende periode vil vi fastholde en ambition om ikke at komme under 100.000 besøgende.³ Med denne ambition vil vi stadig kunne sikre albuenum til kunstnerisk udvikling.

Nedenstående tiltag tjener som middel til en fastholdelse af det høje publikumsantal og et mere mangfoldigt publikum.

Mål 1.2 Tiltrække nye publikumsgrupper

Vi vil introducere scenekunsten for førstegangsb brugere – både de børn og unge der traditionelt set ellers ikke ville gøre brug af teatrets tilbud og et voksenpublikum, og vi vil bestræbe os på, at de kommer igen efter første besøg (pkt. 1.3).

a. Gøde jorden for et fremtidigt børn og unge publikum

Vores børn og unge-strategi bygger på tre søjler, som beskrevet under punkt a og b:

1. Et relevant repertoire

Repertoiret er hjørnesteinen for alt publikumsarbejde – også med børn og unge. Hvis målgruppen skal tilskyndes til at gå i teatret igen, er det afgørende, at teateroplevelsen er relevant for den enkelte. Derfor er det også vigtigt, at vi sikrer et repertoire til børn og unge i alle aldre fra 1-18 år.

2. En attraktiv prispolitik

Vi vil i aftaleperioden sikre teaterbilletter til børn og unge, der er billigere end biografbilletter. Målet er at sikre, at alle på tværs af sociale skel har råd til at gå i Aarhus Teater.

b. En professionel læringsafdeling, AT Læring

Aarhus Teater har en professionel læringsafdeling - AT Læring - der er en af landets førende indenfor teaterpædagogiske tilbud til skoler og fritidstilbud. Igennem AT Læring vil vi styrke elevernes (og lærernes) relation til scenekunsten, og da det ofte er gennem skolen, at børn og unges første møde med teatret finder sted, er denne indsats central i publikumsudviklingen. De konkrete indsatsområder over for børn og unge udfoldes i punkt 1.3 og 1.4.

I bestræbelsen på at gøde jorden for et fremtidigt børn- og unge publikum vil det være nødvendigt med en målrettet kommunikationsindsats overfor målgruppen, jf. punkt 1.3a. Ovennævnte strategi skal i den kommende aftaleperiode sikre, at hver tredje af Aarhus Teaters publikum er under 25 år (eller studerende).

³ Dog vil der i sæson 2020/21 være en reduktion i antal publikummer som følge af Covid-19.

c. **Åbne Aarhus Teater for et voksent førstegangsbesøgende publikum**

Vi ser det som en fornem ambition, at vores kunstneriske udvikling forenes med en bred folkelig appel. Vi arbejder med fire indsatsområder, der skal tiltrække nye publikumsgrupper og styrke adgangen til Aarhus Teater for socialt udsatte medborgere:

- Et relevant repertoire
- Ansvar for fællesskabet: 'Mere end teater' (arbejdstitel)
- 'Udflugten' – stedsspecifik scenekunst
- Socialt engagement

1. Et relevant repertoire (jf. princippet skitseret i punkt 1.2.a1)

2. *Åbne Aarhus Teater mod byen gennem fællesskabsfremmende arrangementer: 'Mere end teater'*

Vi vil tilskynde borgerne til at blive fremtidige teatergængere gennem en række arrangementer og aktiviteter, der giver dem en anden indgang til, forståelse for og fortrolighed med teatret og dets virke. Fælles for arrangementerne er dyrkelsen af det fællesskab, vi alle er en del af. Vi ønsker at åbne os mod byen og invitere borgerne indenfor til arrangementer, der kan perspektivere vores forestillinger eller betragte og debattere vigtige emner i vores tilværelse. Alt sammen i håbet om, at en god førstegangsoplevelse i Aarhus Teater gør det lettere at komme igen.

Det kan være arrangementer og aktiviteter, som vi selv afholder eller udvikler i samarbejde med byens kulturinstitutioner. Det kan fx være *Forsamlingshuset*, hvor teatret bliver mødested for den levende samtale, fællesspisning og kunstneriske indslag. Det kan være *Aarhus Teaters Kor*, der ved fællessangsarrangementer eller koncerter skaber fællesskabsfremmende oplevelser. Det kan være *Spændingsfeltet*, som er et samarbejde med Litteratur på Scenen *Over Torvet*, det kan også være et samarbejde med Aarhus Domkirke eller *Tænkepauser Live*, som vi præsenterer i samarbejde med Nørrebro Teater og Aarhus Universitetsforlag.

Vi vil også arrangere kostumesalg, rundvisninger og introduktioner til forestillingerne – og mange andre arrangementer, som vi udvikler efter samme strategi.

3. *Møde publikum, hvor de er – stedsspecifik scenekunst ('Udflugten')*

'Udflugten' er både et kunstnerisk udviklingsprojekt omkring stedsspecifik scenekunst i byrummet (punkt 2.1) og et publikumsudviklingsprojekt.

'Udflugten' er professionelle teaterforestillinger, der har det til fælles, at de altid finder sted uden for Aarhus Teaters matrikel. Det kan fx være på havnen, på gaden, i butikker eller i virksomheder. Med andre ord forestillinger, som foregår der, hvor publikum er. Det, at forestillingen spiller stedsspecifikt, skaber en autenticitetseffekt.

Vi har med de hidtidige forestillinger i 'Udflugten' oplevet, at vi er kommet i kontakt med et nyt publikum, som ikke nødvendigvis ville have valgt en oplevelse i teatrets vante rammer. Derfor vil vi i den kommende aftaleperiode arbejde på at gøre byens rum til en form for permanent scene.

4. *Det sociale engagement*

Aarhus Teater vil være et teater for alle på tværs af økonomiske, kulturelle og sociale skel. Vi planlægger forskellige tiltag, der understøtter dette mål, så vi kan være mere tilgængelige for en mangfoldig gruppe af borgere.

- *Samarbejde med Kirkens Korshær*

Vi har i 2018 indledt en 'tradition' med Kirkens Korshær. Hvert år til jul vil vi invitere 20 unge hjemløse ind og se vores familieforestilling.

- *Demensvenligt teater*

Aarhus Teater blev i 2018 af Aarhus Kommune certificeret som landets første demensvenlige teater, så vi er i stand til at tilbyde demente og deres pårørende en 'tryk' oplevelse i teatret. Vores servicepersonale er blevet klædt på med viden og har fået konkrete værktøjer til at hjælpe mennesker med demens i forskellige situationer.

- *Projekt 'Fuldt Hus'*

Vi vil i samarbejde med Folketeatret udvikle projektet 'Fuldt Hus', der handler om, at 'sidste-øjeblik-billetter' tildeles velgørende organisationer, så mindrebedemlede får mulighed for at komme i teatret.

Mål 1.3 Fastholde nye publikumsgrupper gennem analyse og dialogbaseret kommunikation

Vi vil skabe en tættere relation til vores publikum som et middel til at få dem til at genbesøge Aarhus Teater.

Gennem kvalitative og kvantitative analyser af vores eksisterende publikum vil vi forsøge at klarlægge de snitflader, som kan styrkes i relationen til både førstegangspublikummet og dem, der besøger Aarhus Teater mere fast. Målet er at knytte publikum til teateroplevelsen og inkorporere teatret som en bevidst kulturvane gennem øget dialogbaseret kommunikation.

a. Gøde jorden for et fremtidigt ungt publikum gennem dialogbaseret kommunikation

Vi vil gøre den unge, typisk fra 15-16-årsalderen, til en beslutningstager, der vælger teatret til som et selvstændigt valg. En stor del af de unge, som besøger teatret, kommer i forbindelse med deres uddannelse, hvor det er underviseren, der står som kontaktperson til teatret og dermed bindeleddet for teatrets kommunikation om teateroplevelsen.

Vi vil i den kommende periode forsøge at komme i tættere dialog med de besøgende klasser fra folkeskolens udskoling og ungdomsuddannelserne. Disse unge står på tærsklen til at være voksne beslutningstagere, og for at gøre teatret til en kulturvane hos dem er det afgørende, at teatret er en del af deres bevidsthed som noget, der også kan opleves uden for "skoletiden".

Gennem følgende tiltag vil vi forsøge at komme nærmere denne målgruppe og forsøge at drage nytte af de snitflader, som synliggøres:

- Gennem *dialog med kontaktlæreren* vil vi løfte formidlingen af forestillingerne til de unge, så klassen sikres den bedst mulige teateroplevelse.
- Gennem *direkte og opsøgende vox-pops* vil vi møde de unge, når de er i huset for at kortlægge mulige fordomme og forventninger til teateroplevelsen.
- Vi vil etablere et *unge-advisory board*, som vil blive sammensat af unge førstegangs-, andengangs- og storforbrugere af teater og scenekunst. Advisory boardet vil have til formål at sparre med og rådgive teatrets kommunikationsafdeling om teaterformidling i øjenhøjde med en ung målgruppe.

Kontakten til det unge publikum fra 15-16 år vil formentlig også være et tema i Aarhus Teaters arbejde med publikumsudvikling i Kulturministeriets Applaus-projekt.

b. Tilskynde et voksent førstegangspublikum til at komme igen

Teatret er til for alle, men skal formidles personligt. Vi vil i den kommende periode arbejde for at styrke dialogen med vores publikum.

Gennem en optimering af teatrets servicedesign og en styrkelse af 'den personlige velkomst' vil vi forsøge at blive bedre til at tage hånd om nye publikummer i teatret. Den digitale kunderejse fra den første interesse til et egentligt billetkøb kan optimeres, så nye publikummer føler sig imødekommet og ikke bliver koblet af.

For at styrke kendskabet til og dialogen med førstegangspublikummet vil vi iværksætte tre tiltag:

- Indsamle viden om besøgsrater trækkes ud fra billetdata for at kortlægge *antallet af nye besøgende*.
- Indhente data fra *tilfredshedsundersøgelser*, som udsendes til publikum efter besøget, sammenstilles for at tegne et billede af sammenhængen mellem publikums første besøg i teatret og deres beslutning om at komme igen.
- *Udarbejde ekstra spørgeskema til førstegangsbesøgende* evt. i kombination med fokusgrupper for at klarlægge incitamenter for at besøge teatret første gang og motivation og mulige barrierer, som er med i overvejelserne for at genbesøge teatret.

Ved at blive klogere på vores voksne publikum og få en større indsigt i deres motivation for at besøge teatret, kan vi optimere den digitale kunderejse fra den første interesse til et egentligt billetkøb til genbesøg. Målet er at nye publikummer såvel som gengangere føler sig imødekommet og velkomne.

Mål 1.4 Understøtte adgangen til børn og unges møde med scenekunst gennem samarbejde med andre uddannelses- og kulturinstitutioner

AT Lærings samarbejde med uddannelses- og andre kulturinstitutioner er omdrejningspunktet for mange børn og unges møde med scenekunsten på Aarhus Teater, og derfor skal det udvikles og styrkes.

a. AT Lærings samarbejde med uddannelsesinstitutioner

For mange børn og unge kan det første møde med teatret gennem skolen være afgørende for deres senere lyst til og fortrolighed med at gå i teatret. Vi har som teater og læringsafdeling en unik mulighed for at tiltrække og engagere et ungt publikum, der afspejler Danmark som et mangfoldigt samfund med vidt forskellige befolkningsgrupper og forudsætninger.

AT Lærings samarbejde med uddannelsesinstitutioner bygger på princippet om gensidighed, hvor begge parter bidrager til at nå fælles definerede mål. For skolens vedkommende handler det om at styrke elevernes læring og trivsel og for teatret handler det om at skabe grundlaget for et fremtidigt, mangfoldigt publikum.

I AT Læring ønsker vi som minimum at indgå formelle samarbejder / partnerskaber med følgende uddannelsesinstitutioner:

- Folkeskoler i Aarhus Kommune
- Læreruddannelsen i Aarhus, VIAUC
- Ungdomsuddannelser i Aarhus
- Forskellige institutioner under Aarhus Kommune, der arbejder i feltet mellem kultur- og skoleudvikling
- Kulturinstitutioner, der både arbejder kunstnerisk og teaterpædagogisk

En afgørende forudsætning for nedenstående samarbejder er naturligvis en nødvendig medfinansiering fra samarbejdspartnere, kommuner og fonde, der sammen med Aarhus Teaters betragtelige egenfinansiering er grundlaget for AT Lærings arbejde.

1. Forpligtende partnerskaber med byens folkeskoler i Aarhus Kommune:

Opskalering af Ej blot til lyst

Ej blot til lyst er hovedprojektet i AT Læring og udgør ca. 60% af afdelingens arbejde. Projektet, der blev igangsat i 2015 i forlængelse af Den Åbne Skole og folkeskolereformen fra 2014, er en efteruddannelse af dansklærere, hvor vi kompetenceudvikler den enkelte lærer til at anvende teateræstetiske læreprocesser og en kropslig tilgang i den fagfaglige danskundervisning. Ej blot til lyst tager altid udgangspunkt i en konkret forestilling, som de teaterpædagogiske forløb bygges op omkring.⁴

⁴ Aarhus Universitet har udgivet en forskningsrapport om Ej blot til lyst, som er et af de mest omfattende evidensbaserede studier i Danmark af effekten af at anvende dramapædagogiske redskaber i undervisningen ("Skolen i lære på teatret. Mod krop og drama i danskfaget", 2018).

2. *Etablere formelt samarbejde med Læreruddannelsen i Aarhus*

I aftaleperioden vil vi lave et formelt samarbejde med Læreruddannelsen i Aarhus, hvor vi gennem et eller flere pilotprojekter undersøger og afprøver potentialet i drama som valgfag i danskundervisningen. En styrkelse af de teaterpædagogiske redskaber på læreruddannelsen har store perspektiver for fremtidens folkeskolelæreres evne til at bruge scenekunsten i (dansk)undervisningen og dermed introducere flere børn og unge til scenekunsten.

3. *Styrke relationen til ungdomsuddannelserne*

AT Læring har i en årrække udarbejdet fagrelevante undervisningsmaterialer, udbudt lærerkurser og arrangeret teater- og skriveværksteder, hvor lærer og elever på forskellig vis er i berøring med scenekunsten.

I den kommende aftaleperiode vil vi igangsætte et projekt med arbejdstitlen 'Anmeldercup', hvor eleverne på ungdomsuddannelserne som en integreret del af selve danskundervisningen, prøver kræfter med teateranmeldelsen med udgangspunkt i udvalgte forestillinger på Aarhus Teater. Vi vil igangsætte et pilotprojekt i samarbejde med udvalgte gymnasier i Aarhus og i partnerskab med Danmarks Medie- og Journalisthøjskole og professionelle teateranmeldere, hvor vi afprøver formatet og evaluerer med henblik på en evt. udvidelse af antal deltagende gymnasier.

b. Samarbejde med andre kultur- og formidlingsinstitutioner

1. *Opgang2 Turnéteater*

Aarhus Teater har som nævnt et mangeårigt samarbejde med det århusianske ungdomsteater Opgang2 Turnéteater. Opgang2 Turnéteater tilbyder i lighed med AT Læring teaterpædagogiske forløb til ungdomspublikummet, og vi vil fremover udnytte synergien mellem de to teatre og tilbyde nye teaterpædagogiske tilbud skræddersyet til et mangfoldigt ungdomspublikum.

2. *Samarbejde med andre teaterpædagogiske udbydere*

For at kvalificere og styrke tilbuddene til skolerne vil vi også undersøge mulighederne for at indgå samarbejde med andre af landets teater og teaterpædagogiske udbydere, der kan bidrage med nye perspektiver på det teaterpædagogiske felt. Det kan fx være samarbejde med københavnske C:NTACT, der inviterer unge med forskellig social, etnisk og religiøs baggrund på scenen for at formidle deres personlige historier med enkle scenekunstneriske virkemidler.

3. *ULF i Århus*

AT Læring ønsker at styrke samarbejdet med ULF i Århus, der tilbyder undervisnings- og læringsforløb, skabt i samarbejde mellem Kultur og Borgerservice, Børn og Unge i Aarhus Kommune og byens kulturinstitutioner, heriblandt Aarhus Teater. Det kan være fælles faglige arrangementer og fx 'Virksomhedsbesøg på Aarhus Teater', der særligt henvender sig til unge, der ønsker sig at tage en erhvervsskoleuddannelse. ULF i Aarhus bidrager desuden med økonomisk støtte, så kommunens grundskoler kan bruge vores pædagogiske tilbud gratis eller til et lavt deltagergebyr.

4. *UngiAarhus - ungdomsskolefag*

AT Læring samarbejder med UngiAarhus i Aarhus Kommune, som er fritidstilbud for alle børn og unge fra 4. klasse og til og med 17 år. Sammen udbyder vi hvert år et ungdomsskolefag, hvor unge i 12-14-års alderen 'går til teater' på Aarhus Teater.

5. *UngiAarhus – forestilling med unge på scenen*

AT Læring har også til hensigt hvert år at producere en teaterforestilling på en af teatrets store scener i samarbejde med UngiAarhus.

1.5 Give alle børn og unge i nærområdet mulighed for aktiv beskæftigelse med kreativitet og kunst

Teatret skal appellere til alle børn og unge i sit nærområde, uanset deres baggrund og for-kundskaber, for at give dem aktiv beskæftigelse med kreativitet og kunst for at styrke deres livskvalitet, deres udvikling og modvirke mistrivsel.

Børn og unges møde med scenekunsten har betydning ikke blot for deres læring, men også deres trivsel, personlige udvikling, sociale kompetencer og generelle dannelsesproces. Når det gælder børn og unges egen udfoldelse med og gennem scenekunst, kan man tale om to måder at organisere mødet på: Dels gennem tilbud og fag for *alle* gennem skolen, dels gennem specialiserede aktiviteter og undervisningstilbud i fritiden.

I AT Læring faciliterer vi en bred vifte af tilbud fra begge kategorier, som opremses nedenfor:

Skoleregi

For lærere og elever

- Teaterværksteder og skriveværksteder
- Præsentation og formidling til elever i udskolingen og ungdomsuddannelserne
- Kunstnermøder
- Skolerundvisninger og virksomhedsbesøg

For lærere alene

- Fagrelevante lærerkurser
- Fagrelevante undervisningsmaterialer
- Efteruddannelse af dansklærere (Ej blot til lyst)

Fritidstilbud

- Teater som valgfag
- Unge laver teaterforestilling på Aarhus Teater
- Sommerskole på Aarhus Teater

I den kommende periode ønsker vi så vidt muligt både at videreføre og -udvikle ovenstående pædagogiske program og samtidigt sikre et så højt deltagerantal som muligt.

2. Samarbejde på tværs af scenekunstens aktører

De senere år har Aarhus Teater i særlig grad fokuseret på at samarbejde med andre aktører inden for det scenekunstneriske område, både nationalt og internationalt. Vi ser det som en væsentlig del af vores udvikling, at vores forestillinger nyder større udbredelse og får et længere liv. Det giver stor mening i et bæredygtighedsperspektiv, det kan også være væsentligt i forhold til ønsket om at udvikle scenekunsten og det sikrer samtidigt en bedre udnyttelse af kulturkronerne.

I den seneste periode har vi co-produceret forestillinger med en række store, danske teatre som Det Kgl. Teater, Østre Gasværk Teater, Odense Teater og Aalborg Teater. Vi har forenet vores kræfter med mindre, men kunstneriske betydningsfulde teatre, som fx Sort/Hvid, Opgang2 Turnéteater og dansekompaniet Fors Works og samarbejdet med internationale aktører som Det Norske Teatret i Oslo samt HAU/Berlin og Kampnagel Hamburg om en forestilling af den franske koreograf Laurent Chétouane. Derudover har vi indgået samarbejder med en række af byens forskellige virksomheder og institutioner som fx Aarhus Havn, natklubben Gbar og forlystelsesparken Tivoli Friheden.

I den kommende aftaleperiode vil vi bygge videre på vores mange erfaringer og styrke samarbejdet på tværs af scenekunstens aktører i både Danmark og udlandet.

Mål 2.1 Skabe øget kunstnerisk værdi gennem samarbejde

Gennem samarbejder og samproduktioner skaber vi kunstnerisk merværdi, når vi sammen med andre teatre løfter store opgaver eller forener forskellige erfaringer og spidskompetencer i produktionerne. Det øger bredden og variationen i vores repertoire og gennem vores udadvendte søgen efter samarbejdspartnere øger vi omverdenens kendskab til Aarhus Teater og opbygger et inspirerende scenekunstnerisk netværk.

De produktioner, der udspringer af samarbejdet understøtter ofte tillige vores i indledningen nævnte ambition om, at publikum oplever Aarhus Teater som en nyskabende kunstscene, der udvikler og udfordrer publikum og kunsten og skubber grænserne for, hvad scenekunst kan være.

Som eksempler på kunstneriske samarbejdspartnere, som vi vil dyrke i den kommende periode, kan nævnes Sort/Hvid og Black Box Dance Company samt de forskellige potentielle aktører i vores stedsspecifikke udviklingsprojekt 'Udflugten'.

- *Sort/Hvid*
Siden 2016 har det københavnske teater Sort/Hvid og Aarhus Teater haft et formaliseret samarbejde, hvor de to teatre forener deres kompetencer for i fællesskab at udvikle nye måder at tænke teater på. De to teatre har co-produceret forestillinger og samarbejdet om indkøb af gæstespil, der er præsenteret både i Aarhus og København. Sort/Hvids kunstneriske leder, Christian Lollike, er tæt knyttet til Aarhus Teater gennem sit sæde i teatrets kunstneriske råd, og der er kontinuerlige møder de kunstneriske ledelser imellem, så planlægningen af de to teatres repertoire sikrer det optimale udbytte

af det scenekunstneriske samarbejde. Samarbejdet med Sort/Hvid løber indtil videre til og med 2021/22.

- *Samarbejde med kulturinstitutioner fra andre kunstarter*

På Aarhus Teater ønsker vi at vise mange eksempler på, hvad scenekunst kan være og hvor mange forskellige udtryksformer scenekunst kan antage. Som landets næststørste teater føler vi os forpligtede til ikke alene at præsentere skuespil, men fx også dans og opera, og gennem en inddragelse af samarbejdspartnere fra andre kunstarter kan vi bidrage til nytænkning og udvikling af det kunstneriske udtryk. Et eksempel er vores nye flerårige samarbejde med Black Box Dance Company i Holstebro, hvor Aarhus Teater i forening med kunstneriske kræfter fra dansens verden kan bidrage til nye måder at tænke scenekunst på.

- *Udflugten*

Udflugten er et tværfagligt projekt med stedsspecifik scenekunst som omdrejningspunkt og byrummet som scene. Fælles for alle produktioner er, at de produceres uden for Aarhus Teaters matrikel i tæt samarbejde med byens kulturinstitutioner og erhvervsliv, og dermed udfordres det traditionelle værkbegreb. Det kan være forestillinger på det lokale plejehjem, havnen, natklubben eller byens forlystelsespark, hvor vi udnytter den enkelte samarbejdspartners unikke placering eller kompetencer til at producere et værk, som vi aldrig ville kunne producere på Aarhus Teater. Udflugten blev for alvor forankret i forbindelse med Kulturhovedstad Aarhus 2017, og vi ønsker at fortsætte og udbygge konceptet i den kommende aftaleperiode. Det skal dog bemærkes, at en udbygning af Udflugten-projektet forudsætter tilførsel af eksterne fondsmidler, når vi samtidig skal fastholde et højt aktivitetsniveau i vores eget hus.

Mål 2.2 Styrke fødekæden i professionel scenekunst gennem samarbejde med Den Danske Scenekunstscole (DDSKS)

Aarhus Teater har et historisk tæt forhold til Den Danske Scenekunstscole (DDSKS), hvilket vi forsøger at fastholde efter den strukturelle adskillelse. De tætteste bånd har vi naturligt til DDSKS Aarhus, der er beliggende tæt på teatret, og som huser Skuespil og Dramatisk Skrivekunst. Vi samarbejder tæt med disse uddannelser, men samarbejdet omfatter også studerende fra landets øvrige DDSKS-afdelinger.

Samarbejdet med DDSKS er vitalt for den scenekunstneriske fødekæde og for udviklingen af dansk teater i det hele taget. På Aarhus Teater har vi et stort fokus på talentudviklingen, og vi bestræber os på, at mange nye talenter får mulighed for at udvikle sig på vores scener.

- *Samproduktioner*

Vi har flerårige aftaler med DDSKS Aarhus, afdelingerne for Skuespil og Dramatisk Skrivekunst, om en række samproduktioner og vi inddrager disse produktioner i vores repertoire. Hvert år præsenterer skuespilleruddannelsens afgangshold deres Præsentationsforestilling, der både vises på Aarhus Teater og i København. I samarbejde med Dramatisk Skrivekunst bestræber vi os på at vise de studerendes andetårsprojekter,

som skrives direkte til Aarhus Teater og vores ensemble i tæt dialog med dramaturgiet og teaterdirektøren.

- *Praktikker*

Vi tager ansvar for, at de studerende på Skuespil, i særdeleshed fra afdelingen i Aarhus, men også fra afdelingerne i Odense og København, får mulighed for at afprøve talentet gennem praktikophold på Aarhus Teater. Vi samarbejder med Dramatisk Skrivekunst om at kunne tilbyde de dramatikstuderende praktikforløb i løbet af deres uddannelse og med den nyetablerede kandidatuddannelse om at indgå forpligtende samarbejder.

Udover at sikre de studerende en tilknytning til arbejdslivet er samarbejdet også vigtigt for os, da det bidrager til en generel vitalisering af teatret og sikrer, at vi til stadighed er i tæt kontakt med nye scenekunstneriske tendenser og strømninger. DDSKS har en række meget dygtige, inspirerende og toneangivende (gæste)undervisere fra ind- og udland som fx Runar Hodne, Simon Stephens, Sarah Woods og Solveig Gade, som vi gennem samarbejdet drager nytte af. Gennem den løbende opmærksomhed på de studerende og den tætte dialog med uddannelserne får vi optimale forudsætninger for at ansætte nogle af de bedste nyuddannede talenter, som passer til vores profil.

De studerende ved andre uddannelser under DDSKS får mulighed for at komme i praktik og afprøve og udvikle deres talent. Det kan fx være praktikanter fra Center for scenekunst og design (instruktører og scenografstuderende) og Center for kunstnerisk produktion og ledelse (lys- og lyddesignere, produktions- og forestillingsledere).

Herudover samarbejder vi med andre uddannelsesinstitutioner omkring praktikophold for bl.a. sceneteknikere, maler- og skrædderelever.

Mål 2.3 Skabe øget variation og bredde i repertoiret

- *Cirkus Jul*

Aarhus Teater er i skrivende stund ved at afsøge muligheden for et årligt samarbejde med Muskelsvindfonden og Saxo om familieforestillingen *Cirkus Jul*. Forestillingen, der skal spille i København (Bellahøj) og i Aarhus (Tangkrogen) hvert år op mod jul, er gennemræssigt en hybrid mellem cirkus, show og teater med fokus på jul og børnefortællinger. *Cirkus Jul* passer fint ind i vores ønske om at udvikle nye scenekunstneriske former og muliggør samtidig, at kendskabet til Aarhus Teater på nationalt plan øges. Forestillingen vil også indgå i vores publikumsudviklingsstrategi, hvor Aarhus Teater rækker ud til børnefamilier, som ikke nødvendigvis ville komme i teatret. Endelig ser vi spændende perspektiver i et samarbejde med Saxo og vores læringsafdeling omkring en række pædagogiske tiltag med udgangspunkt i forestillingens klassiske figurer fra børnebøger som Vitello, Cirkeline, Otto er et næsehorn osv. Dette samarbejde kan styrke børns læselyst og styrke det dannelsesmæssige aspekt i forestillingen.

Aarhus Teaters primære rolle er at kvalificere showet kunstnerisk gennem en række ydelser, som faktureres til Muskelsvindfonden. Forestillingen skal være udgiftsneutral

for Aarhus Teater. Såfremt der indgås en formel samarbejdsaftale, påbegyndes projektet i sæson 2021/22 som pilotprojekt, hvorefter en evaluering vil afgøre en eventuel to-årig fortsættelse.

- *Samarbejde med mindre teatre og frie grupper uden fast scene*
Aarhus Teater har siden 2013 samarbejdet med det århusianske ungdomsteater Opgang2 Turnéteater, der som sit særkende laver kvalitetsforestillinger, ofte med kunstnere af anden etnisk herkomst på scenen og i øjenhøjde med sin unge målgruppe, der også ofte består af 14-16-årige med anden etnisk baggrund. Det bidrager til en større bredde i Aarhus Teaters repertoire, ligesom samarbejdet med Aarhus Teater har givet Opgang2 Turnéteater en lokal forankring i Aarhus, som de ikke havde inden indgåelsen af samarbejdet. Vi bidrager til samarbejdet ved at stille scene og mandskab til rådighed samt med økonomi. Vi ønsker at fortsætte samarbejdet i den kommende aftaleperiode indtil videre til og med 2021.

Vi ønsker endvidere at afsøge mulighederne for samarbejder med frie grupper, når det giver kunstnerisk mening, som det fx har været tilfældet med samarbejdet med det frie dansekompani Fors Works og det lokale teater Hvid Støj Sceneproduktion.

- *Gæstespil fra andre teaterproducenter*
Vi ønsker at præsentere et bredt og varieret udvalg af scenekunst i alle genrer og former for vores publikum. Derfor inviterer vi andre teatre til at gæstespille på Aarhus Teater for at give publikum mulighed for at opleve scenekunst, som vi ikke selv eller kun sjældent producerer. Dermed kan vi også vise publikum i Aarhus, hvad der rører sig i det danske teaterlandskab og således være med til at skærpe interessen for teater generelt.

Mål 2.4 Synliggøre Aarhus Teater nationalt gennem kunstnerisk samarbejde

Aarhus Teater har som Danmarks næststørste teater en dobbelt forpligtelse, nemlig at dække behovet for professionel scenekunst i det østjyske område og være synlig som central aktør på den nationale scene.

Langt størstedelen af vores publikum kommer fra StorAarhus. Vi ansætter flere af områdets dygtige kunstnere til at medvirke i vores forestillinger sammen med teatrets faste ensemble. Og vi har en god og tæt relation til byens lokale kultur- og erhvervsliv, som vi løbende samarbejder med.

Men vi mener også, at det sideløbende med det lokale / regionale perspektiv, er vigtigt at spille en synlig rolle på *nationalt plan*. Vores ambition med at samarbejde og få inspiration fra forskellige stærke aktører og at vise vores forestillinger til så mange mennesker som muligt skal understøtte Aarhus Teaters profil som en central aktør i det danske teaterlandskab.

Den nationale synliggørelse giver flere fordele:

- Vi får mulighed for at *brande Aarhus Teater i hele Danmark* ved at samarbejde med teatre i fx Odense, Aalborg, Holstebro og København
- Vi skaber større *synlighed om Aarhus Teater i København*, hvor en stor del af teaterbranchen har base
- Vi får større mulighed for at *tiltrække de bedste kunstneriske kræfter til Aarhus*, naturligvis i kraft af selve det kunstneriske projekt, men også fordi vores produktioner opføres både i Aarhus og København
- Vi får mulighed for at *synliggøre vores ensemble*, det kunstneriske råstof, nationalt i forhold til både teater- og tv/filmbranchen og dermed styrke deres og Aarhus Teaters position.

I forhold til *medier, meningsdannere og beslutningstagere* kan vi konstatere, at det på trods af forskellige forsøg på decentralisering og regionalisering stadig er en reel udfordring at befinde sig i provinsen som teateraktør. De fleste toneangivende medier, meningsdannere og beslutningstagere befinder sig typisk i hovedstaden. Når Aarhus Teater kontinuerligt spiller på forskellige københavnske teatre, giver det os større mulighed for at blive anmeldt og omtalt i de nationale medier, og samtidig synliggøre og styrke vores position i forhold beslutningstagere. Samarbejde med andre teatre har også den positive effekt, at vi kan få mere ud af de offentlige kulturmidler. Ved at opføre en forestilling på både Aarhus Teater og hos samarbejdspartneren forlænger vi forestillingens levetid og giver flere mennesker mulighed for at se den. Og endelig giver samproduktioner mulighed for at løfte større opgaver, der ikke nødvendigvis er mulige for det enkelte teater.

Alt i alt bidrager kunstnerisk samarbejde både til udvikling af scenekunsten og til en fornuftig og ikke mindst effektiv udnyttelse af kulturmidlerne, der syvende og sidst kommer borgerne til gode.

3. Internationalisering

På Aarhus Teater har det internationale perspektiv længe været en integreret del af vores virksomhed i form af samproduktioner, gæstespil og festivaler. Internationalisering kan være en løftestang og inspirationskilde til den generelle udvikling af scenekunstmrådet.

For Aarhus Teaters vedkommende har vi de senere år indgået i en række forskellige, internationale samarbejder. Vi var medstifter af det europæiske publikumsudviklingsprojekt Theatron (2012-17), hvorigennem vi fik styrket vores internationale netværk gennem co-produktioner, gæstespil, f.eks. med den franske stjerneinstruktør Pascal Rambert og den irske koreograf Michael Keegan-Dolan. Vi fik også omfattende inspiration til nye satsningsområder i vores repertoire, bl.a. gennem vores satsning "Borgerscenen", der var inspireret af en lignende satsning i Dresden. Under kulturhovedstadsåret 2017 i Aarhus producerede vi sammen med Det Norske Teatret en storstilet forestilling med den texanske instruktørlegende Robert Wilson. I 2019

gæstespillede den verdensberømte New York-baserede performancegruppe Nature Theater of Oklahoma hos os og senest har vi co-produceret en danseforestilling med den franske stjerne-koreograf Laurent Chétouane.

Som landets næststørste teater mener vi, det er helt naturligt og vigtigt at kigge ud over Danmarks grænser, så vi vil også i den kommende aftaleperiode hente inspiration til scenekunsten i udlandet og præsentere publikum for international scenekunst. Derudover vil vi skabe opmærksomhed om vores nationale scenekunst ved at styrke vores internationale netværk og gøre omverdenen opmærksom på vores kunstneriske kompetencer.

Mål 3.1 Styrke forestillingernes kunstneriske kvalitet gennem international inspiration og samarbejde

Co-produktioner og samarbejde med udenlandske kunstnere

Vi vil afsøge mulighederne for at lave internationale co-produktioner med udenlandske teatre og kompagnier og tiltrække nogle af de bedste udenlandske instruktører, koreografer og scenografer til at arbejde på vores produktioner og med vores ensemble. Det bringer os i kontakt med internationale perspektiver og giver os et inspirerende nyt blik på det, vi laver og måden vi arbejder på.

- *Kunstnerisk råd med internationalt udblik*
Vores kunstnerisk råd er sammensat med særlige kompetencer og viden på blandt andet det internationale teaterfelt. Rådet består af Christian Lollike (teaterchef for Sort/Hvid), Runar Hodne (norsk instruktør og professor på Den Danske Scenekunstskole) samt Sargun Oshana (skuespiller og instruktør, der som huskunstner på Aarhus Teater blandt andet har stået for teatrets succesfulde eksperimentalscene på Studio). Formålet med det kunstneriske råd er, i tæt dialog med teaterdirektøren og dramaturgiatet, at holde et vågent øje på blandt andet internationale tendenser, kunstnere og forestillinger med henblik på en styrkelse og udvikling af vores eget repertoire.
- *Studieture for vores kunstneriske personale*
Vi vil arrangere studieture for vores ensemble, dramaturgiat og øvrige kunstneriske personale med henblik på at indhente ny inspiration fra udenlandske kolleger og styrke vores internationale netværk.

Mål 3.2 Berige publikum med international scenekunst

Vi vil ud over vores egenproduktioner præsentere publikum for international scenekunst, både gennem co-produktioner, gæstespil og festivaler.

- *Internationale gæstespil*
Vi vil præsentere publikum for markante internationale gæstespil af høj kunstnerisk kvalitet. Det positionerer Aarhus Teater og byen i en international sammenhæng og skaber mulighed for at publikum, også uden for hovedstaden, kan opleve international scenekunst af højeste kvalitet.

- *Festivaler: ILT – international teaterfestival i Aarhus og CPH Stage*
ILT er en international, kurateret teaterfestival i Aarhus, arrangeret i samarbejde mellem Teatret Svalegangen, Teatret Gruppe 38 og Aarhus Teater. Festivalen finder sted hvert andet år, og giver publikum uanset alder, pengepung eller teatererfaring en enestående mulighed for at opleve fremragende scenekunst. Ud over internationale kvalitetsforestillinger, rummer ILT også flere forskellige sideaktiviteter og events (fra artist talks til dialogmøder med de internationale kunstnerne), der giver publikum mulighed for at udforske og opleve scenekunsten på alternative måder. På Aarhus Teater præsenterer vi ofte festivalens store internationale opsætninger, ligesom vi lægger hus til en række af sideaktiviteterne, som giver branchen og publikum rig mulighed for videndeling og erfaringsudveksling.
- Aarhus Teater ønsker ligeledes at spille en aktiv rolle i CPH Stage, hvor danske forestillinger samles og præsenteres med et dansk og internationalt perspektiv for øje. Ud over den direkte afledte effekt ved at vise vores forestillinger for publikum og branchen i København, er det vigtigt for Aarhus Teater som landets næststørste teater at markere sig som en central spiller i en national festival. På den måde kan et nationalt og internationalt publikum få blik for, at vigtig dansk scenekunst produceres andre steder end i København. Det styrker decentraliseringen og skaber større grobund for at tiltrække kvalificeret arbejdskraft.

Mål 3.3 Sikre sproglig tilgængelighed for et udenlandsk og dansk publikum via oversættelse og tekstning

Vi vil gennem oversættelse af forestillinger sikre, at det udenlandske publikum i Aarhus får mulighed for at besøge vores teater, ligesom vi vil sikre, at det danske publikum kan opleve internationale opsætninger.

Internationalisering handler i høj grad om at gøre Aarhus Teater tilgængeligt for den internationale teaterbranche og for det betragtelige udenlandske publikum i Aarhus. Og omvendt for et dansk publikum, når de præsenteres for internationale forestillinger.

Vi vil styrke tilgængeligheden på Aarhus Teater gennem forskellige oversættelsesmæssige tiltag:

- *Oversættelse af forestillinger*
For det udenlandske publikum:
Vi vil via tekstning oversætte udvalgte forestillinger i vores repertoire til engelsk, når det giver særlig mening.

For det danske publikum:
Vi vil på samme måde oversætte internationale gæstespil til dansk, hvor det giver særlig mening.
- *Oversættelse af hjemmeside*
Vi vil fortsat oversætte yderligere relevante dele af vores hjemmeside til engelsk for det udenlandske publikum og det internationale teaternetværk.

4. Grøn omstilling af kulturlivet

Aarhus Teater vil bidrage til og tage vores del af ansvaret for at udvikle en grøn omstilling. Vi har siden 2017 arbejdet med grøn omstilling og bæredygtighed i vores produktioner og generelt i vores dagligdag.

Vi er dog stadig i en indledende fase, hvor vi skal afsøge de forskellige muligheder for at minimere miljøbelastningen.

Den grønne omstilling vil i praksis være et fællesansvar for alle Aarhus Teaters medarbejdere. Derfor er det vigtigt at skabe en fælles forståelse i organisationen for formålet med den grønne omstilling og baggrunden for den adfærdssændring, som de konkrete initiativer vil indebære i hverdagen.

Grøn omstilling forudsætter også sund fornuft og realistisk økonomisk prioritering, så det ikke i væsentlig grad reducerer betingelserne for at lave teater, som vi jo er sat i verden for.

I det følgende redegør vi for vores nuværende initiativer og for de tiltag, vi som minimum vil iværksætte i aftaleperioden. Vi tænker den grønne omstilling som en løbende proces med erfaringsopsamling og iværksættelse af nye tiltag. Vi vil:

a. **Undersøge muligheden for måling og begrænsning af vores CO2-påvirkning**

Vi har en ambition om at begrænse vores CO2-påvirkning. For at opnå tilstrækkelig viden om CO2-påvirkningen på teaterområdet, vil vi nedsætte et klimaudvalg, der skal undersøge CO2-begrænsende muligheder, også meget gerne i fællesskab med kulturbranchens øvrige aktører, herunder de andre landsdelsscener og teatrene i Det Københavnske Teatersamarbejde, der har nogle af de samme udfordringer som os. Først når vi har den fornødne viden, kan vi kan vi opsætte indsatser og mål.

b. **Udvikle en grøn bæredygtighedsstrategi**

I 2018 udarbejdede Aarhus Teater i samarbejde med World Perfect en bæredygtighedsstrategi for de kommende år. Vi identificerede en række områder, hvor vi kunne arbejde for større bæredygtighed inden for de økonomiske rammer, vi har til rådighed.

c. **Kommunikere vores grønne omstilling**

Hidtil har vi ikke kommunikeret, hvad vi har gjort af tiltag, da vi har vurderet, at der skulle være handling fremfor for ord. Nu er vi nået så langt, at vi kan være bekendt at offentliggøre, hvad vi har gjort. Derfor vil vi gøre følgende indsatser:

- Beskrive på vores hjemmeside, hvad vi gør for den grønne omstilling
- Bruge de sociale medier til at fortælle 'grønne' historier
- Integrere grøn omstilling som indsatsområde i vores virksomhedspræsentationer ved de foredrag og oplæg, vi holder om Aarhus Teater
- Gøre det til en del af vores HR-strategi, at vi skal agere 'grønt' i vores ledelsesvirke.

Nedenstående beskriver de forskellige områder, der blev identificeret, hvilke tiltag, der er igangsat og hvilke vi vil gå i gang med i den kommende aftaleperiode.

Igangværende tiltag:

1. Kunstnerisk bæredygtighed

Som nævnt i punkt 2.4 er samproduktioner og genopsætninger en central del af den kunstneriske udviklingsstrategi, men de kan også ses i et bæredygtighedsperspektiv. Samproduktioner og genopsætninger er formentlig et af de mest effektfulde værktøjer til at skabe bæredygtighed på teatret, idet man forlænger den enkelte forestillings levetid og sparer penge og energi ved genanvendelse af scenografi, kostumer etc. Dog er det helt afgørende at understrege, at teaterledelsen altid skal have frihed til at planlægge sit repertoire ud fra kunstneriske ambitioner.

2. Affaldssortering

Alle afdelinger på Aarhus Teater sorterer affald i fire kategorier i særlige affaldscontainere: Papir/pap, metal/glas/plast, batterier/elektronik, restaffald.

3. Affaldsminimering

Mængden af print søges begrænset. Fx har vi digitaliseret billetsalget og udskriver langt færre teaterbilletter. Vi trykker heller ikke længere fysiske forestillingsprogrammer til de små scener, men erstatter dem med indhold på hjemmesiden. Og endelig genudskriver vi ikke de papirtunge teatermanuskripter i samme omfang som tidligere.

Vi kigger løbende på at ændre vaner, så vi minimerer vores daglige affald, f.eks. har vi afskaffet genbrugsbægre/krus og bruger nu personlige porcelænskrus og har afskaffet brugen af plastikvandflasker.

4. Grøn strøm og nedsættelse af elforbruget (lys)

- Vi har indgået aftale med NRGi om fuldstændig levering af 'grøn' strøm.
- Vi vil udskifte vores lyskilder, så vi i fremtiden hovedsageligt bruger LED-pærer (vi er p.t. ca. 50 % igennem udskiftningen)

Nye tiltag:

I den kommende periode vil vi implementere tiltag på følgende områder:

5. Genbrug

- **Scenografisk materiale:** Vi har tidligere været i dialog med REUSE i Aarhus Kommune om genbrug af scenografier. Dette projekt strandede p.g.a. ressourcemangel og ret-tighedsspørgsmål. Vi vil dog genoptage dialogen og projektet i aftaleperioden. Det betyder, at vi i fremtiden vil genanvende materialerne fra produktionerne og/eller sikre, at materialer omsættes i relevante fora enten professionelt eller privat. Vi vil efter hver forestillingsproduktion rapportere internt og måle graden af genbrug.
- **Kostumer:** Vi vil genbruge kostumer, i det omfang det er kunstnerisk muligt. Samtidig vil vi løbende lave kostumesalg til private og foreninger, så kostumerne får længere levetid.

6. Indkøbspolitik

- Vi vil gennemgå vores indkøb og få et overblik over, i hvilket omfang vores indkøb er bæredygtige. Det vil generelt være vanskeligt eksakt at måle bæredygtighedsgraden, men ved at stille krav til alle vores afdelinger om i videst muligt omfang at indkøbe bæredygtigt og føre statistik over indkøbte varer, der lever op til de anerkendte certificeringer, vil vi kunne få et overblik.

De oplyste certificeringer nedenfor vil danne grundlag for indkøbsovervejelserne og evt. nye certificeringer vil blive tilføjet.



Bilag 2

NØGLETAL OG INDIKATORER

1. Publikumsudvikling

Mål 1.1 Fastholde et højt publikumsantal

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)	Hele perioden
Publikumstal i gennemsnit	80.000- 85.000 ⁵	100.000 – 105.000	100.000 – 105.000	100.000 – 105.000	400.000 – 420.000

Mål 1.2 Tiltrække nye publikumsgrupper

1.2a Gøde jorden for et fremtidigt børn- og unge publikum

Nøgletal/indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Hver tredje af AT's pub- likum skal være under 25 år/studerende	33%	33%	33%	33%

⁵ Publikumstallet er behæftet med en vis usikkerhed på grund af Covid-19.

1.2b Åbne Aarhus Teater for et voksent førstegangspublikum

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
1. 'Mere end teater' – gennemsnitligt antal besøgende	10.000	10.000	10.000	10.000
2. 'Udflugten' – antal forestillinger ⁶	1-2	0-1	0-1	0-1
3. Styrke det sociale engagement ⁷	Samarbejde med Kirkens Korshær, Aarhus Kommune ('demensvenligt teater') og Folke-teatret ('Fuldt Hus')	1 – 2	1 – 2	1- 2

Mål 1.3 Fastholde nye publikumsgrupper gennem analyse og dialogbaseret kommunikation

a. Gøde jorden for et ungt publikum gennem dialogbaseret kommunikation

Nøgletal/ indikator	2020/21 – 2023/24
Løfte formidlingen af forestillingen til de unge	Øget dialog med kontaktlæreren og dele formidlingsansvaret med ham/hende.
Møde de unge, når de er i huset	Vox-pops
Indsamle viden om unge på tærsklen til at blive selvstændige teatergængere	Unge advisory board

⁶ Udflugten er et indsatsområde, vi prioriterer højt, men som er afhængig af en ekstern finansiering for at kunne opretholde et højt aktivitetsniveau. I skrivende stund har vi finansiering af Udflugten til og med 2020/21, og vi arbejder målrettet på at finde nye fondsmidler til en fortsættelse af konceptet.

⁷ Vi vil løbende evaluere og udvikle projekterne, ligesom der kan komme nye samarbejdsprojekter og -partnere.

b. Tilskynde et voksent førstegangspublikum til at komme igen via analyse og publikumsundersøgelser

Nøgletal/ indikator	2020/21 – 2023/24
Undersøge antallet af nye publikummer	Analyse af besøgsrater fra billetsystemet
Undersøge sammenhængen mellem publikums første besøg og deres beslutning til at komme igen	Analyse af online tilfredshedsundersøgelser blandt <i>alle</i> , der har købt billet til en forestilling Ekstra spørgeskema til <i>førstegangsbesøgende</i> – evt. efterfulgt af fokusgruppe interviews

Mål 1.4 Understøtte adgangen til børn og unges mødes med scenekunst gennem samarbejde med andre uddannelses- og kulturinstitutioner

a. Samarbejde med uddannelsesinstitutioner

Nøgletal/indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
1. Opskalere antal skoler i <i>Ej blot til lyst</i> ⁸	8	-	8	-
2. Etablere formelt samarbejde med Læreruddannelsen i Aarhus	Pilotprojekt	Pilotprojekt Evaluering	Evt. fortsættelse	Evt. fortsættelse
3. Styrke relationen til ungdomsuddannelserne: Anmeldercup	Pilotprojekt	Pilotprojekt Evaluering	Evt. fortsættelse	Evt. fortsættelse

⁸ Der vil i aftaleperioden 2020-24 med 16 nye skoler i projektet være tale om en væsentlig opskalering. Hver skole deltager i et 2-årigt forløb (og overgår herefter til et såkaldt 'skyggepartnerskab'). Til sammenligning deltog 11 skoler i *Ej blot til lyst* i hele perioden 2015-20.

b. Samarbejde med andre kultur- og formidlingsinstitutioner

Nøgletal/indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
1. Opgang 2 Turné-teater - teaterpædagogisk samarbejdsprojekt ⁹	1	1	-	-
2. Samarbejde med andre teaterpædagogiske udbydere: fx C:NTACT ¹⁰	1	1	1	1
3. ULF i Aarhus - virksomhedsbesøg på Aarhus Teater	5	6	7	8
4. UngiAarhus - ungdomsskolefag	1	1	1	1
5. UngiAarhus - forestilling med unge på scenen	1	1	1	1

Mål 1.5 Give alle børn og unge i nærområdet mulighed for aktiv beskæftigelse med kreativitet og kunst

Nøgletal/indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Antal skoleelever / børn og unge i fritidstilbud, der deltager i AT Lærings teaterpædagogiske program	3.575	3.750	3.900	4.000
Antal lærere, der deltager i AT Lærings teaterpædagogiske program	375	400	425	450

⁹ Det teaterpædagogiske samarbejde følger Aarhus Teaters overordnede samarbejdsaftale med Opgang2 Turnéteater, der p.t. løber til og med sæson 2021/22.

¹⁰ Tallet forudsætter, at samarbejdsaftalen med C:NTACT kan fortsættes.

2. Samarbejde på tværs af scenekunstens aktører

Nedenstående måltal omfatter hele aftaleperioden. I skrivende stund kender vi kun repertoiret for år 1, hvor vi kan være mere præcise i vores angivelse. For de øvrige års vedkommende er der tale om estimater, der naturligt kan variere.

Mål 2.1 Skabe øget kunstnerisk værdi gennem samarbejde

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Samarbejder med særlig fokus på kunstnerisk udvikling ¹¹	3	1-3	1-3	1-3
Samarbejde med andre aktører ('Udflugten')	1-2	0-1	0-1	0-1

Mål 2.2 Styrke fødekæden i professionel scenekunst gennem samarbejde med Den Danske Scenekunstskole (DDSKS)

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Samproduktioner med Skuespil og Dramatisk Skrivekunst	2	1-2	1-2	1-2
Praktikker	6	4-6	4-6	4-6

¹¹ Måltal for øvrige samarbejder kan ses i punkt 2.4.

Mål 2.3 Skabe øget variation og bredde i repertoire

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Samarbejde med Muskelsvind-fonden og Saxo ¹²	0	0-1	0-1	0-1
Samarbejde med Opgang2 ¹³	1	1	-	-
Gæstespil	3-6	3-6	3-6	3-6
Samarbejde med andre frie grupper	0-1	0-1	0-1	0-1

Mål 2.4 Synliggøre Aarhus Teater nationalt gennem kunstnerisk samarbejde

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
AT(Co) produktioner på andre scener ¹⁴	2	1-2	1-2	1-2
Antal ensemble-skuespillere i co-produktioner	2-4	1-4	1-4	1-4

¹² Der foreligger i skrivende stund ikke en formel samarbejdsaftale.

¹³ Det nuværende samarbejde med Opgang2 Turnéteater løber til og med sæson 2021/22, hvor vi evaluerer samarbejdet og tager stilling til en eventuel fortsættelse.

¹⁴ Bemærk, at disse tal ikke inkluderer samarbejder med særligt fokus på kunstnerisk udvikling, som vises i 2.1.

3. Internationalisering

Mål 3.1 Styrke forestillingernes kunstneriske kvalitet gennem inspiration fra udlandet og internationalt samarbejde

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Co-produktioner og/eller samarbejde med udenlandske kunstnere	1	1	1	1
Antal møder i det kunstneriske råd	3-4	3-4	3-4	3-4
Antal studieture for det kunstneriske personale		1		1

Mål 3.2 Berige publikum med international scenekunst

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Antal internationale gæstespil	1	1	1	1
Antal forestillinger på Aarhus Teater fra ILT-festivalen (biennale)	1-2		1-2	

3.3 Sikre sproglig tilgængelighed for et udenlandsk og dansk publikum via oversættelse og tekstning

Nøgletal/ indikator	
Oversættelse af forestillinger til engelsk	Min. 1 i perioden ¹⁵
Oversættelse af forestillinger til dansk	Min. 1 i perioden
Oversættelse af dele af hjemmeside til engelsk	Løbende oversættelse af yderligere relevante dele af aarhusiteater.dk

¹⁵ Udenlandske forestillinger er ofte fysiske og derfor ikke egnede til oversættelse.

4. Grøn omstilling af kulturlivet

a. Undersøge muligheden for måling og begrænsning af vores CO2-påvirkning

Nøgletal/ indikator	År 1 (2020/21)	År 2 (2021/22)	År 3 (2022/23)	År 4 (2023/24)
Nedsættelse af et klima-udvalg og erfaringsudveksling med andre aktører	Definere opgaven	Initiativer og læring	Initiativer og læring	Evaluering

b. Nye tiltag i bæredygtighedsstrategien

Nøgletal/ indikator	2020/21 – 2023/24
Nedsætte elforbrug	90 % af vores lyskilder skal være LED
Genbruge mere	50 % af vores scenografiske materiale skal genanvendes internt eller eksternt Årlige kostumesalg
Indkøbe miljørigtigt	50 % af vores indkøb skal være produceret under bæredygtige forhold



Tillæg
til rammeaftale 2020 –2024

**FORRETNINGSSTRATEGISKE
TILTAG**

Forretningsstrategiske tiltag

Dette tillæg er et supplement til rammeaftalen. Her beskriver vi tre centrale nedslag i vores forretningsstrategi, som vi vil have et øget fokus på i den kommende aftaleperiode.

Aarhus Teater er en virksomhed, der parallelt med den kunstneriske strategi skal udvikles organisatorisk og forretningsmæssigt. Vi er meget bevidste om, at en landsdelsscene ikke kan drives som en forretning, da vi har en række forpligtelser og opgaver, som til enhver tid vil være underskudsgivende. Men vi kan drive teatret efter forretningsmæssige principper, med omtanke, rettidig omhu, omkostningsstyring og fokus på egenindtjening.

Aarhus Teater er en relativt stor kulturarbejdsplads, der både direkte og indirekte beskæftiger mange mennesker, og derfor skal den organisatoriske udvikling og arbejdsmiljøet have højt fokus.

Vi har gennem de seneste år arbejdet med bæredygtighed på flere niveauer. Som noget nyt er "grøn omstilling" blevet et obligatorisk indsatsområde, der er beskrevet i Rammeaftalen. Vi vil intensivere vores bæredygtighedsarbejde og kommunikere erfaringer og resultater eksternt, så vores bidrag til den grønne omstilling bliver synlige.

Tre nedslag

I dette tillæg har vi fokus på tre områder, som vi uddyber nedenfor:

- 1) Egenindtjening
- 2) HR og arbejdsmiljø
- 3) IT

Intro

I 2017 formulerede direktionen seks statements, som vi var enige om skulle være vores ledetråde. Disse ledetråde indgår som centrale elementer i vores forretningsstrategi, og dem vil vi fortsætte med at efterleve:

- Vi vil have flest mulige publikummer ind på Aarhus Teater ud fra den kunstneriske linje der er lagt.
- Vi vil prioritere flest mulige penge til kunsten
- Vi vil ikke lave underskud (medmindre det er budgetteret)
- Vi vil være effektive
- Vi vil producere høj kvalitet
- Vi vil være en god arbejdsplads

1. Egenindtjening

Aarhus Teater har i den foregående rammeaftaleperiode 2016-20 øget sin egenindtjening med 5,8 mio. kr. om året. Det er sket via:

- a) Øget billetsalg (+ prisdifferentiering)
- b) Erhvervsnetværk
- c) Arrangementer, møder og konferencer
- d) Cafe Hack
- e) Samproduktioner
- f) Fonde

Bestyrelsen vil fremover hvert år opstille KPI'ere for direktionen. For 2019/2020 var der eksempelvis opstillet følgende KPI:

"Egenindtjeningen skal med udgangspunkt i resultatet pr. 30.06.2019 øges med 10 %. Følgende budgetposter indgår i beregningen: Udlejning af lokaler, forpagtning Cafe Hack, erhvervsnetværk."

a) **Billetsalg**

Billetsalget forventes som minimum at udgøre 100.000 publikummer pr. sæson. Vi arbejder med forskellige sædepriser på de fire scener, ligesom de enkelte forestillinger prifsættes individuelt. Herudover differentieres priserne med placering i salen og der prisdifferentieres på kundesegmenter, typisk i forhold til alder og kvantitet (grupper). *I den kommende periode vil vi arbejde med muligheden for dynamic pricing for at optimere billetindtægterne.* Det vil dog ske i respekt for, at vi også i fremtiden skal være "et teater for alle", så også borgere med færre midler har råd til gå i teatret.

b) Erhvervsnetværk

Aarhus Teater har et erhvervsnetværk, der pt består af 62 virksomheder fordelt på tre niveauer ("pakker"). Netværket bidrager økonomisk til Aarhus Teaters produktioner, i kraft af det overskud som netværket genererer (i 2019/20: 2,1 mio. kr. netto årligt). Erhvervsnetværket har ud over en økonomisk effekt også en stor ambassadøreffekt for Aarhus Teater.

Netværket skal ikke være ret meget større, da det ellers mister sin eksklusivitet, samtidig med at vores ressourcer og kapacitet sætter naturlige begrænsninger. *Strategisk vil vi i aftaleperioden finde en hovedsponsor, og dette mål får 1. prioritet i netværksarbejdet.*

c) Arrangementer, møder og konferencer

Arrangementer, møder og konferencer er blevet en større del af Aarhus Teaters hverdag. Dels bidrager udlejning, mødepakker og conferencepakker økonomisk til teatrets drift, men det er også en del af vores åbenhedsstrategi. Byens borgere og erhvervsliv skal bruge teatret til mere end teater, og Aarhus Teater skal opfattes som "vores teater". Aktiviteter vil udover større egenindtjening også bidrage til vores publikumsudvikling. *Et strategisk udviklingspunkt vil være at lave arrangementer, hvor teatrets særlige kompetencer kan komme mere i spil, fx vores ledelseskurser, som vi selv har udviklet.*

d) Cafe Hack

Cafe Hack står for teatrets cafe/restaurations- og kantinedrift og er forpagtet ud. Cafe Hack drives som en selvstændig forretning og samarbejder med Aarhus Teater ved relevante arrangementer og møder. Aarhus Teater har udarbejdet forskellige mødepakker og koncepter sammen med Cafe Hack, som aktivt sælges af begge parter.

Cafe Hack skal fortsat drives som en selvstændig forretning, men vi ønsker en tættere relation/integration, så der bliver mere åbent i restauranten og så alle cafeens medarbejdere får mere fokus på, at teatret er en væsentlig del af Cafe Hacks DNA. Det kan f.eks. være mere viden om, hvad der sker på de enkelte scener, så personalet kan fortælle deres gæster om, hvad man kan opleve på teatret gennem en hel sæson. Et andet eksempel kan være mere aktivering og tematisering af teatermenuer og oplevelser i Cafe Hack. *Vi arbejder meget med kunderejsen og ønsker at give publikum en unik oplevelse fra første til sidste kontaktpunkt. Her spiller Cafe Hack en central rolle. For at nå dette mål skal der igangsættes nye forhandlinger med Cafe Hack.*

e) Samproduktioner

Samproduktioner, som det også fremgår af pkt. 2.1 i rammeaftalen, vil fortsat være et vigtigt fokusområde, under forudsætning af, at det giver kunstnerisk mening og at andre relevante teatre fortsat har lyst at lave samproduktioner med Aarhus Teater. Ved at samarbejde med andre aktører får vi mere ud af kulturkronerne, forestillingernes liv forlænges og bæredygtigheden styrkes.

f) **Fonde**

Fondsstøtte er vanskelig at budgettere med. Presset på fondene er steget voldsomt gennem de senere år, hvor antallet af ansøgere er vokset markant. Fondene stiller til stadighed øgede krav til ansøgers professionalisme, og derfor skal fondsarbejdet systematiseres og struktureres endnu bedre, ligesom relationsarbejdet til fondene skal styrkes.

2. HR og Arbejdsmiljø

HR-strategiens formål

HR-strategien har til formål at få vores medarbejderes ressourcer til at spille sammen med Aarhus Teaters mål og opgaver. De personalepolitiske mål skal således støtte op om den kunstneriske forretningsmæssige strategi.

HR-strategien beskriver, hvordan vi arbejder med HR, så indsatsen bliver værdiskabende og effektiv, og hvad vi vil fokusere på de næste 4 år.

HR-strategien berører alle ansatte på Aarhus Teater, men den skal primært virke gennem Aarhus Teaters ledere, som har det direkte ansvar på personaleområdet.

HR's vision

HR vil i praksis være en attraktiv samarbejds- og sparringspartner for både ledere og medarbejdere. Derfor vil vi i så høj grad som muligt bringe vores faglighed i spil i et frugtbart samarbejde med ledere og medarbejdere på Aarhus Teater, ved at være synlige og tilgængelige og ved at udvikle Aarhus Teaters menneskelige ressourcer. HR-indsatsen skal være *værdiskabende* og med højt fokus på ledernes personalemæssige råderum, så der så vidt muligt er plads til lokale skøn og tilpasninger. Aarhus Teater ønsker at skabe gode vilkår for ledelse og tid og plads til at lede. Den enkelte leder skal opleve klare forventninger og et tydeligt ledelsesrum. Lederen skal bruge sit personalemæssige råderum inden for de rammer, som aftales i samarbejde med ledelsen. Dette råderum skal tilpasses de lokale arbejdsvilkår, opgaver og medarbejdere.

I perioden 2020-2024 vil der særligt være fokus på følgende strategiske indsatsområder:

a. Ledelse

Målet er at fremme en professionel og værdiskabende ledelse. Vi ønsker at udvikle ledernes kompetencer ved bl.a. at styrke relationerne mellem ledere på tværs af organisationen. Lederne skal kunne skabe resultater sammen med medarbejderne i et sundt og værdiskabende arbejdsmiljø, hvor alle udvikler sig i takt med organisationens behov, hvor de trives og er stolte af deres arbejdsplads.

På Aarhus Teater er det at være leder *en selvstændig disciplin*, og vi ønsker kontinuerligt at sætte ledelse på dagsorden i vores Lederforum, således at arbejdet med ledelse går hånd i hånd med det daglige driftsansvar. Lederen skal prioritere personaleledelse og samarbejde på tværs af eget område og samarbejde på tværs af Aarhus

Teaters afdelinger. Det er desuden vigtigt, at lederen kan kommunikere mål og mening til sine medarbejdere, både på strategisk og operationelt niveau.

På Aarhus Teater er der en del distanceledelse, dvs. at den enkelte leder ikke nødvendigvis er fysisk tæt på sine medarbejdere, hvilket stiller skærpede krav til lederen om kommunikation og nærvær til alle medarbejdere. Det, vi måler på i trivselsundersøgelsen (LEA), er også noget af det, vi taler om til lederudviklingssamtaler og efterfølgende har fokus på i forhold til udvikling af ledernes kompetencer.

b. Organisationsudvikling/arbejdspladsudvikling

Målet er at have en *sund og sikker arbejdsplads*, hvor vi kan fremme en værdiskabende og effektiv opgaveløsning og produktionsflow. Med sund og sikker arbejdsplads mener vi, at vi vil skabe rammer, der fremmer et godt og bæredygtigt arbejdsmiljø med trivsel og motivation, som gør det muligt for den enkelte at udnytte sine kompetencer bedst muligt. Et godt psykisk og fysisk arbejdsmiljø er fundamentet for trivsel og arbejdsglæde, ligesom det bidrager til at minimere sygefraværet.

Endvidere har HR fokus på at understøtte den forretningsmæssige strategi omkring øget grøn omstilling på teatret.

c. Kompetenceudvikling

Strategisk kompetenceudvikling vil medvirke til, at der skabes en sammenhæng mellem målsætninger, strategier, kompetenceafklaring og målrettet kompetenceudvikling. Aarhus Teater stiller en række generelle krav til de ansattes kompetencer, nemlig krav om en stærk viden om egne fagområder samt evne til tværfagligt samarbejde og gode kommunikationsevner. Samtidig skal medarbejderstabens samlede IT-kompetencer styrkes.

d. Rekruttering

HR har fokus på omdømme, både internt og eksternt. Det interne omdømme handler om, hvordan vi som ansatte på Aarhus Teater omtaler vores arbejdsplads. Det eksterne omdømme handler om, hvor godt vi i samarbejde med direktionen og kommunikationsafdelingen håndterer mødet med Aarhus Teaters mange interessenter. HR-indsatsen på Aarhus Teater retter sig primært mod en styrkelse af det interne omdømme. De positive historier skal fortælles, og vi skal brande os som en attraktiv arbejdsplads. Det vil medvirke til meningsfuldhed i arbejdet og eksternt til et øget kendskab til Aarhus Teater, både som en attraktiv arbejdsplads og som samfundsinstitution. En rekrutteringsproces skal være tilrettelagt professionelt i alle faser fra rekrutteringsstart til den nye medarbejder er godt onboardet

e. GDPR

GDPR-indsats blev påbegyndt i 2017. Alle afdelingers datastrømme relateret til GDPR er blevet gennemgået, analyseret og beskrevet. Der er udarbejdet forretningsgange og politikker for håndtering af GDPR.

I 2019 fik vi juridisk bistand til en detaljeret gennemgang af vores setup. En konklusion på dette arbejde blev, at vi endnu ikke er helt i mål. *Målet er, at vi skal leve op til GDPR reglerne, og derfor skal der allokeres ressourcer til at gennemføre de nødvendige tiltag.*

3. IT

Aarhus Teaters IT-systemer skal understøtte teatrets samlede strategi såvel på det kunstneriske som det forretningsmæssige område.

Aarhus Teater er meget afhængig af velfungerende IT-systemer til bl.a. planlægning og væsentlige dele af vores digitale kommunikation. Hertil kommer, at vores eksterne brugere (publikum m.fl.) er afhængige af brugervenlige billet- og bookingsystemer, der fungerer stabilt.

Vi beskæftiger relativt mange "ikke-IT-kyndige" medarbejdere, og derfor skal systemerne være brugervenlige og intuitive.

I 2020 nedlagde vi stillingen som IT-chef og outsourcede det overordnede IT-ansvar til en ekstern partner med en bred vifte af IT-kompetencer. Dette skete i erkendelse af, at IT-området er så bredt og stiller krav til en lang række forskellige kompetencer, som ikke kunne indeholdes i en enkelt person. Vores hosting-platform har fx ikke fungeret optimalt, og derfor er der skiftet hosting-leverandør med virkning fra 2021.

Vi er i fuld gang med at implementere nyt HR-system, nyt planlægningssystem, nyt intranet og vi har netop lanceret en ny hjemmeside. Alle projekter forventes afsluttet i 2020.

Herefter forventer vi ikke igangsætning af større IT-projekter i den kommende aftaleperiode, men vil hovedsageligt have fokus på justeringer og drift. Dette skal afspejles i vores ressourceforbrug.