

20. oktober 2009

Kulturudvalget
KUU alm. del - Bilag 25
Offentligt



AARHUS KUNSTMUSEUM

Folketingets Kulturudvalg
Att.: Kulturudvalgsformand Karin Nødgaard
Folketinget
Christiansborg
1240 København K

Kære Karin Nødgaard og Finn Skriver Frandsen

Med tak for Udvalgets frokostbesøg på AROS den 10.9.2009 og efterfølgende hyggeligt samvær om aftenen anmoder vi venligst om at få foretræde for Udvalget for at præcisere AROS Aarhus Kunstmuseums alvorlige økonomiske situation.

Rapporten om museets økonomi, som Deloitte har udarbejdet hen over sommeren på foranledning af Århus Kommune, foreligger nu som bekendt. Vi har haft lejlighed til internt at drøfte dens indhold, og det skal anføres, at vi på AROS er glade for rapporten, idet den konstaterer, at museet er lige så effektivt drevet som kunstmuseerne Louisiana og Arken.

For at AROS kan komme til at løbe rundt, peger rapporten på, at der kan gennemføres forskellige indgreb som fx: reduceret åbningstid, nedskæring af antallet af udstillinger, omlægning af udstillingsprogrammet, reduktion i bemanning mv. I alt peges der på 19 muligheder for indgreb. Flere af forslagene har vi taget til efterretning, men desværre viser det sig, at konsekvenserne ikke i tilstrækkelig grad medvirker til at rette op på museets budgetmæssige underskud på 3-3½ mio. kr.

Desuden vil flere af de anbefalede indgreb antaste selve AROS' vision om at være det vestlige Danmarks internationale kunstmuseum – med alvorlige konsekvenser understreget af bl.a. vedlagte brev fra Ny Carlsbergfondet – og skabe et kunstmuseum, som ingen kan være tjent med, efter at der er investeret 306 mio. i en stor, moderne bygning og 100 mio. i erhvervelser af nutidskunst.

Gennem sine blot 5 år har AROS opnået stor folkelig opbakning med årlige besøgstal på 370-225.000, heraf 60-80.000 børn/unge samt kolossal medieopmærksomhed i både ind- og udland. Og uden jysk beskedenhed kan AROS betegnes som en ny dansk kulturinstitution, der har bidraget positivt til Danmarks internationale profil og image.

Vi ved, at mennesker gerne vil have gode kunstoplevelser. I forbindelse med Sculpture by the Sea ved Århus Bugten i juni måned registrerede vi flere end 600.000 gæster, og AROS' besøgstal ligger på højde med tilsvarende kunstmuseer i hovedstadsområdet og ude i verden.

Aros Allé 2
DK-8000 Århus C
T +45 8730 6600
F +45 8730 6601
info@aros.dk
www.aros.dk
CVR 39 79 99 28

Vort håb er, at Folketingets Kulturudvalg vil medvirke til, at ARoS fortsat må bestå som det vestlige Danmarks billedhus, - et kraftcenter der tilbyder høj som lav, ældre som ung nye spændende kunstoplevelser og dermed udbreder glæden ved billeder.

Vi anmoder derfor venligst om at få foretræde for Folketingets Kulturudvalg med håbet om én gang for alle at få løst museets ulykkelige økonomiske situation.

Vi vedlægger:

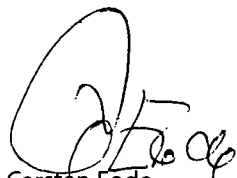
Resumé af Deloitte rapporten

Brev fra Ny Carlsbergfondet

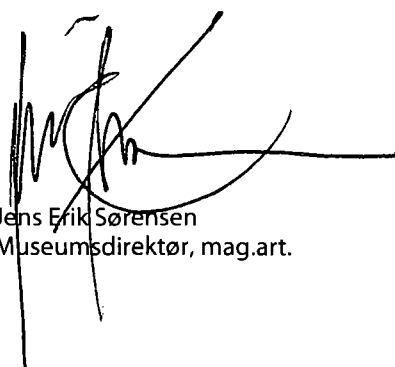
Notat vedr. ARoS betydning som dansk kulturinstitution

Notat vedr. ARoS økonomi 2004-2009

Med de venligste hilsner



Carsten Fode
Advokat (h) llm
Formand for bestyrelsen



Jens Erik Sørensen
Museumsdirektør, mag.art.

Sammenfatning

ARoS Aarhus Kunstmuseum åbnede den 8. april 2004 og er med sine 17.700 kvadratmeter fordelt over ti etager Vestdanmarks største kunstmuseum og blandt Nordeuropas største.

ARoS har siden åbningen årligt vist tre store nutidskunst-udstillinger med internationale kunstnere som Bill Viola, Robert Rauschenberg, Mariko Mori, Wim Wenders og Paul McCarthy. I 2012 er bl.a. planlagt en udstilling med kunstneren bag museets vartegn *Boy*, australske Ron Mueck. I sommeren 2010 åbnes det store tagprojekt *Your Rainbow Panorama* af Olafur Eliasson.

Deloitte har foretaget en analyse af ARoS' økonomi. Analysen har berørt følgende tre temaer:

- Økonomistyring på ARoS med fokus på budgetlægning og opfølgning i forhold til blandt andet særudstillinger og likviditet.
- Rammer med fokus på ARoS' muligheder for at skabe indtægter gennem en kombination af eksempelvis entréindtægter - på grund af flere besøgende - samt sponsorater.
- På baggrund af analysen af økonomistyring og rammer opstilles en handlingsplan, der sammenfatter de hovedaktiviteter, der - på tværs af scenarier - anses for vigtige for den videre drift af ARoS.

Analysen bygger på en indledende kortlægning ud fra gennemførte interviews, omfattende dataindsamling samt en benchmarking af ARoS med Louisiana og Arken. I forhold til økonomistyring munder analysen ud i en række anbefalinger.

Analysen af rammer munder ud i en række scenarier vedrørende ARoS' muligheder for at justere på aktivitetsniveau, udgifter og indtægter, så der skabes større balance mellem indtægter og udgifter.

Scenarier for ARoS

Scenarier er opstillet med udgangspunkt i blandt andet en overordnet benchmarking af ARoS i forhold til museerne Louisiana og Arken. Benchmarken viser, at der for ARoS er et potentiale for øget egenindtjening særligt i forhold til Arken. Benchmarken peger endvidere på, at ARoS ikke er mindre effektiv end museerne i sammenligningen. Det bygger på, at ARoS' udgifter pr. besøgende er på niveau med Louisiana og lavere end Arkens, mens lønninger pr. årsværk er lavere på ARoS sammenlignet med de to andre museer. Dog ses antal besøgende

pr. årsværk at være lavere på ARoS sammenholdt med de to andre museer.

Scenario 0

Analysen af ARoS' udgangspunkt - 0-scenariet - viser, at ARoS har haft en økonomisk udfordring i de seneste år på grund af stadig færre besøgende og faldende indtægter. De manglende entréindtægter er ikke kompenseret af andre indtægter efter forhøjelsen af det offentlige tilskud i 2006 med 3 mio.kr. Samtidig er aktiviteter og udgifter ikke blevet tilpasset de faldende indtægter. Antallet af årsværk er således steget med 11 pct. i perioden 2006-2009, mens antallet af besøgende i samme periode er faldet med 40 pct. Endvidere har der siden 2007 været et negativt dækningsbidrag i relation til særudstillingerne. Udviklingen har medført et negativt regnskabsresultat i 2008 på -3,2 mio.kr., mens ARoS i det korrigerede budget for 2009 forventer et underskud på ca. -1,9 mio.kr. Der er risiko for, at underskuddet i 2009 kan blive større endnu på grund af manglende indtægter.

I forbindelse med tilvejebringelse af et tilfredsstillende datagrundlag for analysen af scenarierne 1-3 har Deloitte på en række punkter korrigeret det reviderede budget for 2009 med henblik på fastlæggelse af tilpasningsbehovet på basis af scenario 0. Rent konkret er der taget udgangspunkt i det forventede resultat for 2009, hvorpå det er korrigeret for indtægter fra hovedsponsorater og udgifter til særudstillinger, da 2009 på dette område adskiller sig fra de foregående år. Samtidig er der også indarbejdet en buffer for at sikre, at ARoS er i stand til at tilbagebetale det forhøjede driftslån til Århus Kommune. Det giver et samlet tilpasningsbehov på basis af 0-scenariet på 3 mio.kr., som skal tilvejebringes gennem flere indtægter og/eller færre udgifter med henblik på at sikre økonomisk balance i det enkelte år for ARoS.

Scenarierne 1-3

ARoS' blockbusters er:

- Som udgangspunkt en meget udgiftstung udstilling.
- Udstillingen appellerer til et meget bredt publikum.
- Relativ sikker forventning om mange besøgende.
- Udstillingen skal kunne bære en entrépris på 125 kr.
- *Racing Cars* er et eksempel på en afholdt *blockbuster*-udstilling.
- Karakteriseret ved et positivt dækningsbidrag (indtægter fratrukket direkte og indirekte udgifter).

Der er opstillet tre forskellige scenarier med henblik på at realisere tilpasningsbehovet på de 3,0 mio.kr. ud fra en regulering af håndtag, hvor der vurderes et potentiale på baggrund af analysen af 0-scenariet. Scenarierne er opstillet, så de er forskellige med hensyn til omfanget af offentlige tilskud, idet det offentlige tilskud ikke forudsættes reduceret i nogen af scenarierne sammenlignet med i dag. Scenarierne er endvidere forskellige med hensyn til, hvilke håndtag - åbningstider, antal særudstillinger, sponsorindtægter mv. - der justeres.

Scenariernes overordnede indhold er sammenfattet i nedenstående tabel med fokus på de primære ændringer i forhold til i dag. Det er gennemgående for scenarierne, at der i rela-

tion til særudstillingsprogrammet skal gennemføres en årlig særudstilling med bred publikumsappel for at tiltrække flere besøgende. Dette er baseret på, at AROS' ledelse i arbejdet med opstilling af scenarierne har foreslået en årlig såkaldt *blockbuster*. Det forudsættes i analysen, at *blockbuster*-udstillingen kan medføre en betydelig forøgelse i antal besøgende. Denne forudsætning er central for analysen. Det er dog også muligt at regulere på de direkte udgifter, således de bliver mindre end forudsat for denne type udstillinger, jf. også bilag 2 for nærmere forudsætninger og beregninger. Scenarierne er sammenfattet nedenfor i tabel 1, og de økonomiske konsekvenser gennemgået i tabel 2.

Tabel 1 Oversigt over opstillede scenarier

Scenario	Ændringer
Scenario 1: Tilpasning	<p>Særudstillinger: Reduktion fra 3 til 2 særudstillinger, hvor én forudsættes at kunne tiltrække betydeligt antal besøgende som <i>blockbuster</i> med bred publikumsappel og øgede entréindtægter til følge. Der gennemføres en række mindre udstillinger, men ingen klassisk nyophængning som anbefalet af Kulturarvsstyrelsen. Entrépris for <i>blockbuster</i> forudsættes forhøjet til 125 kr.</p> <p>Bemanding: Reduktion i antal inspektører og teknisk personale som følge af reduktion i antal særudstillinger og længere varighed. Ændrede åbningstider fører endvidere til ændring i vagtpersonale og personale i butikken.</p> <p>Åbningstider: Reduktion af åbningstid, så der onsdag ikke som i dag holdes aftenåbent kl. 17 - 22. Der holdes derudover kun åbent kl. 14 - 17 tirsdag - fredag modsat kl. 10 - 17 i dag. Åbningstiderne lørdag - søndag er uændret kl. 10 - 17.</p> <p>Forretningsudvikling: Scenariet omfatter ikke umiddelbart udgifter eller indtægter vedrørende forretningsudvikling.</p> <p>Erhvervelser: Ingen ændring i forhold til i dag</p> <p>Formidling: Formidling i forhold til skoleklasser og lignende kan forventes reduceret på grund af ændrede åbningstider i hverdage. Derved reduceres imidlertid også andelen af 'gratister'.</p> <p>Sponsorater: Projektsponsorater forventes reduceret sammen med antal særudstillinger, mens hovedsponsorater forventes uændret.</p> <p>Entréindtægter: De forudsættes reduceret som følge af færre særudstillinger. Heroverfor står, at antal besøgende til f.eks. <i>blockbuster</i> forventes øget, jf. særudstillinger ovenfor.</p> <p>Offentlige tilskud: Offentlige tilskud forudsættes uændret i scenariet.</p>
Scenario 2: Justering	<p>Særudstillinger: Reduktion fra 3 til 2 særudstillinger, hvor én forudsættes at kunne tiltrække betydeligt antal besøgende som <i>blockbuster</i> med øgede entréindtægter til følge. Der gennemføres udover en række mindre udstillinger ligeledes en klassisk nyophængning baseret på den faste samling. Entrépris for</p>

	<p><i>blockbuster</i> forudsættes forhøjet til 125 kr.</p> <p>Bemanding: Uændret antal inspektører og teknisk personale, da den klassiske nyophængning antages at kræve nogenlunde samme interne ressourcer som en "almindelig" særudstilling.</p> <p>Åbningstider: Åbningstider er uændret i forhold til i dag, så der også fremover er åbent kl. 10 - 22 om onsdagen og kl. 10-17 tirsdag, torsdag, fredag, lørdag og søndag.</p> <p>Forretningsudvikling: Scenariet omfatter estimerede udgifter til prioritering af forretningsudvikling, der skal understøtte øget egenindtjening. Indtægterne herved har det imidlertid ikke været muligt at estimere.</p> <p>Erhvervelser: Ingen ændring i forhold til i dag.</p> <p>Formidling: Ingen ændring i forhold til i dag.</p> <p>Sponsorater: Projektsponsorater forventes reduceret sammen med antal særudstillinger, mens hovedsponsorater forventes øget med udgangspunkt i den øgede indsats fra ARoS' side på dette område.</p> <p>Entréindtægter: Som følge af planlægning af årlig <i>blockbuster</i> estimeres ovenfor øgede entréindtægter, jf. særudstillinger.</p> <p>Offentlige tilskud: Offentlige tilskud kan ændres i scenariet som følge af ændringer i aktivitetsniveauet, der ikke kan påvises finansieret via øget egenindtjening. Som følge af fokus på forretningsudvikling og egenindtjening vurderes tilpasningsbehovet i tabel 2 at være overestimeret på længere sigt.</p>
<p>Scenario 3: Udvikling</p>	<p>Særudstillinger: Fastholdes på det nuværende niveau med 3 årlige, hvor én forudsættes at kunne tiltrække betydeligt antal besøgende som <i>blockbuster</i> med øgede entréindtægter til følge. Der gennemføres udover en række mindre udstillinger ligeledes en klassisk nyophængning baseret på den faste samling. Entrépris for <i>blockbuster</i> forudsættes forhøjet til 125 kr.</p> <p>Bemanding: Forøget antal inspektører og teknisk personale som følge af flere særudstillinger samlet set.</p> <p>Åbningstider: Åbningstider er uændrede i forhold til i dag, så der også fremover er åbent kl.10 - 22 om onsdagen og kl. 10-17 tirsdag, torsdag, fredag, lørdag og søndag.</p> <p>Forretningsudvikling: Scenariet omfatter estimerede udgifter til prioritering af forretningsudvikling, der skal understøtte øget egenindtjening. Indtægterne herved har det imidlertid ikke været muligt at estimere.</p> <p>Erhvervelser: Der er indlagt yderligere 1,5 mio.kr. til kunstindkøb, hvor effekten i form af øgede entréindtægter og andet ikke har kunnet estimeres. Det er ej hellere estimeret, at ARoS derved må forventes at kunne tiltrække yderligere sponsorfinansiering.</p> <p>Formidling: Der er indlagt yderligere udgifter på 1,4 mio.kr. til formidling i eksempelvis juniormuseet, hvor den eventuelle effekt</p>

i højere indtægter ikke har kunnet estimeres.

Sponsorater: Projektsponsorater forventes reduceret sammen med antal særudstillinger, mens hovedsponsorater forventes øget yderligere med udgangspunkt i den øgede indsats fra ARoS' side på dette område.

Entréindtægter: Som følge af planlægning af årlig *blockbuster* estimeres ovenfor øgede entréindtægter, jf. særudstillinger.

Offentlige tilskud: Offentlige tilskud kan øges noget i scenariet som følge af højere aktivitetsniveau, der ikke kan påvises finansieret via øget egenindtjening. Som følge af fokus på forretningsudvikling og egen indtjening vurderes tilpasningsbehovet i tabel 2 at være overestimeret på længere sigt.

Tabellen afspejler blandt andet, at ændring af åbningstider i retning af mere aftenåben generelt ikke vurderes at være et relevant håndtag til at tiltrække flere besøgende. Data på området har været begrænsede, men indikerer dog, at ændrede åbningstider alene omfordeler besøgende på de enkelte dage. Ændringen af åbningstider vil på det foreliggende datagrundlag således primært ændre udgifterne, jf. også bilag 2 for beregningerne.

I scenario 1 har det betydet en samlet reduktion i åbningstiden på 21 timer om ugen fordelt på hverdage. I scenario 1 i tabellen er det beskrevet, hvordan denne reduktion er udmøntet i forhold til åbningstiderne med kortere åbningstid på alle hverdage med åbent fra kl. 14. Dette kan have negative konsekvenser for f.eks. skoleklassers mulighed for besøg på ARoS. Åbningstiderne kan dog vælges placeret på anden vis, således at f.eks. en ekstra lukkedag kombineres med mere åbent i dagtimerne, så længe nettobesparelsen ved at lukke i yderligere 21 timer realiseres. Den skitserede reduktion i åbningstiden giver en budgetforbedring på samlet set 1 mio.kr., når der også er korrigeret for færre entréindtægter.

Tabellen viser endvidere, at scenario 3 rummer en række udgifter, der formodes at afstedkomme øget egenindtjening, flere besøgende mv., uden at dette har kunnet estimeres. På den baggrund vil scenario 3 fremstå som forholdsvis udgiftstungt.

Scenarierne er analyseret med udgangspunkt i erfaringsbaserede data om eksempelvis direkte og indirekte udgifter knyttet til den enkelte udstilling og antal besøgende fordelt på udstillingstype. Med hensyn til forretningsudvikling i scenarierne 2 og 3 har det kun været muligt at estimere udgifterne til dette. Der foreligger ikke fyldende data-grundlag til at estimere de fremtidige indtægter på dette område.

Resultaterne i de enkelte scenarier er behæftet med usikkerhed, hvilket er forsøgt håndteret via gennemførelse af følsomhedsanalyser baseret på, hvilke håndtag der vurderes forbundet med stor, mellem eller lille usikkerhed. På den baggrund fremkommer et best case henholdsvis et worst case estimat for scenariet. Resultaterne er sammenfattet i nedenstående tabel. For en detaljeret gennemgang af indhold og forudsætninger henvises til kapitel 3, bilag 1 samt bilag 2.

Tabel 2 Oversigt over den økonomiske effekt af de enkelte scenarier (mio.kr.)

	Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3	
	'Tilpasning'		'Justering'		'Udvikling'	
	Worst case	Best case	Worst case	Best case	Worst case	Best case
Tilpasningsbehov	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0	-3,0
Budgetændringer, i alt	2,9	5,1	0,5	3,1	-4,3	-0,4
• Særudstillinger	1,8	3,8	0,9	3,2	-1,1	2,4
• Entré	-1,1	-1,1	0,0	0,0	0,0	0,0
• Afledt salg	0,1	0,2	0,2	0,3	0,3	0,5
• Reduceret bemanning	2,1	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0
• Hovedsponsorater	0,0	0,0	0,4	0,6	0,4	0,6
• Forretningsudvikling	0,0	0,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0
• Formidling	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,4	-1,4
• Erhvervelser	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,5	-1,5
Nettoeffekt af scenariet	-0,1	2,1	-2,5	0,1	-7,3	-3,4
Gennemsnit (best case/worst case)	1,0		-1,2		-5,4	

Tabellen viser, at betydelig reduktion i aktivitetsniveauet i scenario 1 betyder budgetforbedringer på mellem 2,9 og 5,1 mio.kr., således at det samlede offentlige tilskud kan fastholdes på det nuværende niveau. Deri er der også - via det omtalte korrigerede budget for 2009 - indlagt beløb til tilbagebetaling af gæld til Århus Kommune, således at dette kan forventes tilbagebetalt.

Tabellen viser endvidere, at scenario 2 indebærer en budgetforbedring på mellem 0,5 og 3,1 mio.kr. blandt andet som følge af, at åbningstidene fastholdes på deres nuværende niveau og som følge af en ny klassisk nyophængning baseret på den faste samling. Indregnes det oprindelige tilpasningsbehov på 3 mio.kr., medfører det et nettotilpasningsbehov på op til 2,5 mio.kr. Det skal hertil bemærkes, at der er indlagt udgifter vedrørende øget fokus på forretningsudvikling og egenindtjening, hvor det ikke har været muligt at estimere, hvilke for-

øgede indtægter disse tiltag kan medføre. Således vurderes nettotilpasningsbehovet at være overestimeret på længere sigt.

Tabellen viser endeligt, at der i scenario 3 kan forventes noget højere udgifter, idet aktivitetsniveauet er øget: Åbningstider og antal særudstillinger er uændret i forhold til i dag, ligesom der er planlagt øgede udgifter til erhvervelser og forretningsudvikling, hvor øgede udgifter til erhvervelser kan sikre højere eksterne bidrag. Scenariet indebærer et nettotilpasningsbehov på mellem 3,4 og 7,3 mio.kr. efter budgetforbedringerne, således at der vil være behov for ekstern finansiering. Det øgede tilpasningsbehov hænger primært sammen med, at det vil være muligt for ARoS at opretholde nuværende antal særudstillinger samt en øget prioritering af formidling og kunstindkøb til museet.

Scenarierne er ikke gensidigt udelukkende, men kan kombineres eksempelvis over tid. Deloitte har ingen anbefalinger til bestemt scenario, idet beslutning herom beror på en politisk beslutning om, hvilket kunstmuseum man ønsker i fremtiden.

Scenarierne drives i vid udstrækning af ændringen af særudstillinger, hvor der tages udgangspunkt i en større årlig særudstilling med potentiale til at tiltrække et stort antal besøgende. De gennemsnitlige direkte udgifter herved er forudsat at være betydelige, knap 6 mio.kr. Der er indlagt en mindre usikkerhed på 10 pct. om estimerne for antal besøgende og entréindtægter ved denne type særudstilling. Det giver en vis margin for afvigelser. Der er ikke indlagt større margin, fordi særudstillingen - målt på indtægter og dækningsbidrag (overskud) - derved reelt ikke kan anses for at være en særudstilling med bred publikumsappel.

Scenarierne indebærer ændringer for aktivitetsniveauet, der kan påvirke ARoS' muligheder for at opfylde den vision, der er opstillet. I samarbejde med den sagkyndige er det nedenfor skitseret, hvilke ændringer der overordnet ses i de enkelte scenarier i forhold til at opfylde de fire elementer i ARoS' vision.

Tabel 3 Sammenfatning af scenarierne ift. ARoS' vision

Scenario	Hvilke konsekvenser har scenarierne for ARoS' vision?
Scenario 1: Tilpasning	<p>Internationalt museum: Ingen konsekvenser. Internationalt anseelse har ikke noget med frekvens for særudstillinger at gøre. Det er et spørgsmål om udstillingernes indhold.</p> <p>Nyskabende: Ingen konsekvenser. Nyskabende har ikke noget med frekvens for særudstillinger at gøre. Det er et spørgsmål om udstillingernes indhold.</p> <p>Oplevelsesværdi: Ja, der kan være konsekvenser. Det kan være en hård udfordring løbende at skulle skabe en "blockbuster"-udstilling.</p>

	<p>Kendt og værdsat: Ja, der kan være konsekvenser. Reduktion af åbningstiderne betyder, at det går i modsat retning med at gøre kunst/aktiviteter/erkendelse/oplevelser tilgængeligt. Det gælder især i formidlingen til skolegrupper. Forhøjelse af entréprisen for visse udstillinger kan også have negativ betydning for tilgængelighed for nogle samfundsgrupper.</p>
<p>Scenario 2: Justering</p>	<p>Internationalt museum: Ingen konsekvenser. Internationalt museum har ikke noget med frekvens for særudstillinger at gøre. Det er et spørgsmål om udstillingernes indhold. Nyskabende: Måske er der konsekvenser. Nyskabende har ikke noget med frekvens for særudstillinger at gøre. Det er et spørgsmål om udstillingernes indhold. Det er dog tvivlsomt, om publikum finder det attraktivt at opleve nyophængninger baseret på den faste samling. Oplevelsesværdi: Ja, der kan være konsekvenser. Det kan være en hård udfordring løbende at skulle skabe en "blockbuster"-udstilling. Kendt og værdsat: Ja, der kan være konsekvenser. Forhøjelse af entréprisen for visse udstillinger kan have negativ betydning for tilgængelighed for nogle samfundsgrupper.</p>
<p>Scenario 3: Udvikling</p>	<p>Internationalt museum: Ingen konsekvenser. At holde det nuværende aktivitetsniveau for de store særudstillinger, og hvoraf en er "blockbuster", signalerer udviklingsvilje. Nyskabende: Måske er der konsekvenser. Nyskabende har ikke noget med frekvens for særudstillinger at gøre. Det er et spørgsmål om udstillingernes indhold. Det er tvivlsomt, om publikum finder det attraktivt at opleve nyophængninger baseret på den faste samling. Men flere midler til erhvervelser kan samtidig også være løftestang for fundraisede midler. Oplevelsesværdi: Ja, der kan være konsekvenser. Det kan være en hård udfordring løbende at skulle skabe en "blockbuster"-udstilling. Men flere ressourcer til formidling vil helt sikkert være attraktivt for familiesegmentet. Kendt og værdsat: Ja, der kan være konsekvenser. Forhøjelse af entréprisen for visse udstillinger kan have negativ betydning for tilgængelighed for nogle samfundsgrupper.</p>

Den kvalitative vurdering af ARoS' evne til at opfylde visionen er ikke indarbejdet i estimaterne for de enkelte scenarier. Det er ligeledes ikke vurderet, hvorledes ARoS understøtter visionen i dag.

Økonomistyring

ARoS' økonomistyring er kortlagt og vurderet med fokus på budgetlægning og opfølgning i forhold til særudstillinger og likviditet med udgangspunkt i blandt andet budgetter, reviderede budgetter, regnskaber og budgetrapporter i perioden 2006-2009 samt interviews med nøglepersoner.

Deloitte har vurderet følgende i relation til økonomistyring:

- Budgetlægningen bygger - baseret på oprindeligt og revideret budget samt resultat - på for optimistiske skøn over indtægter, herunder særligt sponsorindtægter. Derved overestimeres indtægterne med risiko for, at ARoS kan få behov for kraftig og uplanlagt reduktion af aktiviteter andet halvår, når der opnås et klarere billede af de realistiske indtægter.

Deloitte anbefaler på den baggrund, at der etableres en ny procedure for budgetlægning, hvor der i højere grad tages udgangspunkt i erfaringsbaserede data og eventuelt mere konservative estimater.

- Budgetlægning i relation til særudstillinger viser, at der ikke systematisk budgetteres med entréindtægter som udgangspunkt for systematisk opfølgning på den enkelte særudstilling, dog budgetteres der med et antal besøgende.

Deloitte anbefaler, at ARoS systematisk budgetterer med entréindtægter, projektsponsorater, direkte og indirekte udgifter med henblik på at sikre et solidt opfølgningsgrundlag i forhold til den enkelte udstilling.

- Budgetopfølgningen bygger på en velfungerende økonomirapportering, der giver et løbende og ajourført billede af den aktuelle økonomiske situation.
- Budgetopfølgningen viser, at der i relation til særudstillinger generelt er betydelige overskridelser, hvilket i 2009 har ført til etablering af en bufferpulje. Det anses for at give bedre sikkerhed for overholdelse af det samlede budget, forudsat eventuelt afløb på bufferpuljen løbende afvejes over for behovet for reduktioner i andre særudstillinger eller aktiviteter i øvrigt.
- Likviditetsstyringen generelt bygger på en velfungerende arbejdsgang, idet tidshorizonten for de udarbejdede likviditetsbudgetter dog generelt må anses for at være for kort.

Deloitte anbefaler, at udarbejdelsen af likviditetsbudgettet sker rullende, således at det er flerårigt og løbende opdateres på bag-

grund af de faktiske udvikling. Deloitte anbefaler endvidere en afklaring af, om omlægning af likviditeten/udbetalinger i forbindelse med offentlige tilskud er mulig.

ARoS har udarbejdet et foreløbigt likviditetsbudget for første halvår af 2010, som viser, at det er muligt at tilbagebetale den midlertidige forhøjelse af driftslånet på 1,5 mio.kr. senest medio 2010 til Århus Kommune. På det foreliggende grundlag er det dog ikke muligt at vurdere likviditetsudviklingen i den resterende del af 2010 og videre frem.

Tabel 7 Udviklingen i det økonomiske resultat for 2009 (1.000 kr.)

	Revideret budget	Realiseret 1. halvår 2009	Budget 2009	Realiseret 2008
Offentlige tilskud	23.800	11.852	23.548	23.148
Tilskud staten			7.600	7.459
Staten via kommunen			8.900	8.873
Kommunalt tilskud			7.048	6.816
Egenindtjening – indtjeningsbidrag	13.055	5.471	14.569	12.053
Entréindtægter	5.995	2.775	7.053	6.285
Museumsshop	1.036	334	1.235	873
Arrangementer	1.224	423	1.445	1.010
Museumsklub	2.295	964	2.410	1.634
Erhvervsklub	900	293	900	903
Andre indtægter	1.605	682	1.526	1.348
Sponsorer og fonde	6.489	4.078	7.870	4.650
Hovedsponsorer	2.304	944	2.720	968
Projektsponsorer	4.185	3.134	5.150	3.682
Samlede Indtægter	43.344	21.041	45.987	39.851
Udgifter	45.267	27.058	45.987	43.076
Udstillinger	9.764	7.050	9.362	8.862
Lønninger	22.931	12.181	23.181	23.006
Samlingen	378	182	594	285
PR og markedsføring	1.964	1.549	2.117	2.331
Administration	1.760	873	1.710	1.587
Vedligeholdelse	2.132	1.294	2.540	1.960
Øvrige udgifter	6.338	3.929	9.483	5.045
Årets resultat	-1.923	-5.657	0	-3.225

* Donationerne fra Ny Carlsberg-fondet mfl. til indkøb af kunst er ikke medtaget i indtægterne eller udgifterne.

2.4 ARoS sammenlignet på nøgletal

Med udgangspunkt i udvalgte nøgletal for ARoS foretages der i det følgende en overordnet sammenligning med museerne Arken og Louisiana, der er udvalgt i samarbejde med ARoS og Århus Kommune. De tre muscer er forskellige, idet Arken og ARoS har godt 200.000 besøgende om året, mens Louisiana har godt 550.000 besøgende.

Formålet er en overordnet indikation af grundlæggende forskelle i rammevilkår og af forbedringspotentialer for ARoS.

Forskelle i rammevilkår

Museernes regnskaber 2008 er sammenfattet i tabellen nedenfor. Tabellen viser, at Louisiana har en samlet egenindtjening, der er betydeligt højere end ARoS og Arken som følge af både flere besøgende og flere indtægter fra sponsorater og fonde.

Tabellen peger endvidere på, at ARoS er bedre end Arken til at tjene det offentlige tilskud ind. ARoS tjener således 1,27 kr. pr. krone i offentligt tilskud, mens Arken blot tjener 0,90 kr. pr. krone i offentligt tilskud.

Tablet 8 Sammenligning af regnskab 2008

Regnskab 2008	Arken	Louisiana	ARoS
Egenindtjening (uden sponsorater og fonde)	20.737 t.kr.	46.711 t.kr.	17.433 t.kr.
Kommunalt tilskud	1.000 t.kr.	0 t.kr.	6.816 t.kr.
Statsligt tilskud	29.829 t.kr.	29.393 t.kr.	16.332 t.kr.
Sponsorater og fondsmidler	6.880 t.kr.	67.252 t.kr.	11.942 t.kr.
- Heraf øremærket fondsmidler til kunstindkøb	2.249 t.kr.	36.849 t.kr.	6.778 t.kr.
Indtægter i alt	58.446 t.kr.	143.356 t.kr.	52.524 t.kr.
Udgifter i alt	58.370 t.kr.	143.462 t.kr.	55.748 t.kr.
- Heraf lønudgifter	25.956 t.kr.	44.741 t.kr.	23.007 t.kr.
Årets resultat	76 t.kr.	-106 t.kr.	-3.225 t.kr.
Egenindtjening ift. offentlig tilskud	0,90 kr.	3,88 kr.	1,27 kr.
Antal besøgende	201.640	558.535	214.995
Samlet areal	12.400 m ²	13.500 m ²	17.700 m ²

Tabellen omfatter det *direkte* offentlige driftstilskud. Århus Kommune ejer ARoS' bygning og modtager endvidere i relation hertil et statsligt tilskud på 5,2 mio.kr., som medgår til den løbende finansiering af bygningen i form af renter og afdrag på lån til opførelse af bygningen³. Til sammenligning blev Arkens ejendom overdraget til Arken uden vederlag ved Københavns Amts ophør 1. januar 2007, mens Louisiana selv ejer grunde og bygninger⁴.

³ Det statslige tilskud vedrørende bygningen på 5,2 mio.kr. tilfalder ifølge finansloven Århus Kommune til den løbende finansiering af bygningen i form af renter og afdrag på lån til opførelse af bygningen. Århus Kommune har oplyst, at det statslige bidrag dækker halvdelen af det reelle finansieringsbehov. ARoS afholder selv udgifter til løbende drift og vedligehold af bygningen.

⁴ I relation hertil har Louisiana i 2008 haft udgifter til afdrag på prioritetsgæld og renter på under 100.000 kr. Der afskrives ikke på ejendommen, da den anses for at beholde sin værdi ved løbende vedligeholdelse.

Deloitte er ikke gjort bekendt med grundlaget for fastsættelse af det statslige tilskud, herunder om det baserer sig på en egentlig fordelingsmodel. Det falder uden for analysens rammer at undersøge denne del nærmere.

Forbedringspotentialer

Sammenligningen omfatter i det følgende afsnit en benchmarking, hvor ovenstående ses i forhold til de mere grundlæggende faktorer som antal årsværk og antal besøgende med henblik på en indikation af relativ effektivitet. Tabellen nedenfor viser forskellige nøgletal.

Tabel 9 Nøgletal i forhold til årsværk

Pr. årsværk	Arken	Louisiana	ARoS
Egenindjening (inklusive sponsorater og fonde)	454 t.kr.	1.200 t.kr.	426 t.kr.
Offentligt tilskud (samlet)	506 t.kr.	310 t.kr.	336 t.kr.
Sponsorater	76 t.kr.	320 t.kr.	75 t.kr.
Lønudgifter	426 t.kr.	471 t.kr.	333 t.kr.
Besøgende	3.311	5.879	3.116
Samlet areal	203,3 m ²	142,1 m ²	256,5 m ²

* Sponsorater er uden øremærkede fondsmidler til kunstindkøb.

Tabellen viser blandt andet, at ARoS i forhold til sponsorater pr. årsværk ligger på niveau med Arken, men lavt sammenlignet med Louisiana. Det kan indikere - på trods af strukturelle forskelle mellem de to museer - et helt overordnet potentiale for yderligere indtægter fra sponsorater. Det samme er tilfældet, for så vidt angår egenindtjeningen under ét.

ARoS vurderer imidlertid dette som usikkert, idet ARoS som museum i provinsen vurderes at have et dårligere udgangspunkt for at søge sponsorater. Det kan fremhæves, at ARoS opprioriterede deres sponsorarbejde december 2008 med ansættelsen af en sponsormedarbejder. På nuværende tidspunkt har det dog ikke givet det forventede afkast, idet indtægterne fra sponsorater i det reviderede budget er lavere i sammenligning med det oprindelige budget. For mange virksomheder er det vigtige i forbindelse med indgåelse af sponsoraftaler dog også den egentlige direktørkontakt.

Forretningsudvikling - i betydningen sammentænkning af indtægtsmuligheder på tværs af koordinerede særudstillinger, produkter og arrangementer - vurderes baseret på interviews at finde sted i mindre grad; dog således at der eksisterer en lang række forslag til forbedringer, uden at disse dog er direkte systematisk sammentænkt. Endvidere er det umiddelbart en vurdering, at betalingen fra virksomheder for medlemskab af ArtClub på sigt kan hæves, da det på nuværende tidspunkt

ligger på et lavt niveau i forhold til modydelsen fra ARoS' side, hvilket også afspejler ARoS' aktuelle vurdering.

Tabellen viser endvidere, at ARoS fremstår relativt effektiv baseret på en lav gennemsnitlig lønudgift pr. årsværk og et stort antal kvadratmeter pr. årsværk, hvor sidstnævnte især er drivende for antal vagter.

Tabellen nedenfor angiver udvalgte nøgletal i forhold til antal besøgende, hvor særligt lønudgift pr. besøgende og egenindtjening under ét kan pege på mulige forbedringspotentialer.

Tablet 10 Forholdstal i forhold til besøgende

Pr. besøgende	Arken	Louisiana	ARoS
Egenindtjening (inklusive sponsorater og fonde)	137 kr.	204 kr.	137 kr.
Egenindtjening (uden sponsorater og fonde)	103 kr.	84 kr.	81 kr.
Offentligt tilskud (samlet)	153 kr.	53 kr.	108 kr.
Statsligt tilskud	148 kr.	53 kr.	76 kr.
Sponsorater	23 kr.	54 kr.	24 kr.
Lønudgifter	129 kr.	80 kr.	107 kr.
Udgifter i alt	290 kr.	257 kr.	259 kr.

* Sponsorater er uden øremærkede fondsmidler til kunstindkøb.

Tabellen viser, at ARoS ligger lavt i sammenligning med Arken, for så vidt angår lønudgift pr. besøgende. Det indikerer, at ARoS har en høj produktivitet under ét, selvom at lønudgiften pr. besøgende ligger betydeligt lavere for Louisiana som følge af mange besøgende.

Tabellen viser endvidere, at egenindtjeningen uden sponsorater og fonde, dvs. primært fra entré og salg, på ARoS er forholdsvis lav sammenlignet med Arken og Louisiana. Det hører med, at ARoS sammenlignet med Arken har en meget højere andel af børn og unge under 18 år. Det kan dog stadig være indikation på et potentiale for øget gennemsnitssalg pr. besøgende, idet ARoS med hensyn til egenindtjening ligger lavere, både når det ses i forhold til årsværk og i forhold til besøgende.

Benchmarkingen er foretaget på overordnet niveau. Den peger dog på et potentiale for øgede sponsorindtægter og egenindtjening. Derimod er der ingen indikation på, at ARoS i forhold til produktivitet ligger lavt.

NY CARLSBERGFONDET



22. juni 2009
2009.1185 /et

ARoS Aarhus Kunstmuseum
att.: Direktør Jens Erik Sørensen
Aros Allè 2
8000 Århus C.

Kære Jens Erik Sørensen.

Under henvisning til ansøgning af 10. juni 2009 skal man meddele, at direktionen er indforstået med, at restbeløbet af den oprindeligt bevilgede rådighedssum anvendes til hvilket af de to ansøgte værker, museet måtte ønske.

For så vidt angår ansøgninger om yderligere midler, må de efterfølgende fremsendes særskilt med angivelse af specifikke formål.

Direktionen ønsker i den forbindelse af understrege, at det er en forudsætning for eventuelle yderligere bevillinger til indkøb til sikring og udvikling af AROS's internationale niveau, at opretholdelse af dette niveau også på driftssiden er sikret.

Med venlig hilsen

P.D.V.

Hans Edvard Nørregård-Nielsen

Formand

Notat vedrørende AROS' betydning som dansk kulturinstitution

ARoS Aarhus Kunstmuseum har siden april 2004 været det vestlige Danmarks hovedmuseum for kunst. Museet har med en lang række særudstillinger med kunstnere fra verdensscenen markeret sig som et kunstmuseum med en vægtig international profil. AROS har således i sin godt fem-årige levetid bidraget positivt til at markedsføre Danmark internationalt.

Særudstillinger med væsentlige internationale kunstnere som Bill Viola, Paul McCarthy, Robert Rauschenberg, Mariko Mori, Wim Wenders og Olafur Eliasson har markeret AROS' internationale status, ligesom udstillingssamarbejder med Guggenheim-museerne, Museum Ludvig Kølhn og Groninger Museet i Holland. Disse har sammen med bredt appellerende udstillinger som *Racing Cars – The Art Dimension* sikret kunstmuseet langt højere besøgstal end det forudsatte ved AROS' åbning.

Særudstillingerne relaterer sig til AROS' enestående samling af kunst, der strækker sig tilbage til 1770'erne og frem til i dag med hovedvægten på dansk guldalder, dansk modernisme og nutidskunsten. Sidstnævnte med værker af blandt andre internationale topnavne som Bill Viola, Tony Oursler, Carsten Höller, Miwa Yanagi, Pipilotti Rist, Mona Hatoum og James Turrell, alle finansieret af en enestående donation fra Ny Carlsbergfondet på 40 millioner kroner over de seneste ti år. Vores forventning om fortsat støtte fra Ny Carlsbergfondet vil afhænge af, at AROS opretholder sin internationale vision (se kopi af brev fra Ny Carlsbergfondet).

ARoS' udtalte ønske om at være et demokratisk oplevelseshus for alle udmønter sig blandt andet i bestræbelserne på at iscenesætte såvel museets særudstillinger som museets samlinger på bredt appellerende vis. Førstnævnte i form af spektakulære og oplevelsesorienterede opsætninger udformet i samarbejde med de udstillende kunstnere, sidstnævnte i form af eksempelvis udformning af Nutids-galleriet som *Art City*.

Den bevidste bestræbelse på at appellere til et bredt publikum er ikke mindst lykkedes i forhold til det yngste publikum: Hver fjerde af AROS' besøgende er således et barn eller en ung under 18 år. Med til at fastholde en bred appel til mange aldersgrupper og -segmenter er kunstmuseets formidling til såvel børnehaver og skoleklasser som til den almene gæst.

Visionen om at skabe kunstoplevelser for flest muligt, var også medvirkende årsag til AROS' initiativ til sommerens kunstevent i Danmark, *Sculpture by the Sea Aarhus Denmark*, som i løbet af tre en halv uge trak mere end 600.000 gæster i alle aldre og fra ind- og udland. Der var tale om et utraditionelt kunstarrangement, hvor AROS var professionel tovholder.

En tilsvarende dansk og international tiltrækning forventer AROS at få med indvielsen næste sommer af den dansk/islandske kunstner Olafur Eliassons unikke tagprojekt *Your Rainbow Panorama* på toppen af museumsbygningen. Det mere end 50 millioner kroner dyre projekt er realiseret med en generøs donation fra Realdania.

Gennem de seneste fem år har AROS modtaget donationer på mere end 100 millioner kroner til erhvervelse af kunst.

ARoS Aarhus Kunstmuseum har i sine fem første leveår ikke alene fastslået sin status som et hovedmuseum i Danmark, men samtidig markeret sig blandt verdens nyskabende og attraktive kunstmuseer. Udover et stort antal besøgende fra ind- og udland har denne status medført en omfattende medieomtale af museet. AROS var således i 2007 Danmarks næstmest omtalte museum og den mest omtalte målt pr. antal besøgende.

Notat vedrørende ARoS Aarhus Kunstmuseums økonomi 2004-2009

ARoS Aarhus Kunstmuseum er i gang med sit sjette år siden åbningen i april 2004. Antallet af besøgende har ligget på cirka 300.000 mennesker i gennemsnit om året (heraf cirka en fjerdedel børn og unge under 18 år), udstillingerne har i mange tilfælde vakt stor opmærksomhed, brandingværdien for Danmark og Århus har været høj – men økonomisk var museet haft vanskeligheder fra begyndelsen.

Kun ét år – 2006 – har givet overskud, og museets egenkapital forværres år for år. I 2008 var underskuddet således 3,2 mio. kr.

Kulturarvsstyrelsen vurderede i sin rapport fra foråret 2008, at "ARoS har opbygget en særdeles professionel administration og daglig drift af museet." Statsrevisorerne har kontrolleret museets bevaring af kulturarven, og museet har sammen med Arbejdstilsynet løst de problemer, som en ny stor kulturinstitution kan løbe ind i.

Deloitte's dybdegående analyse af ARoS i sommeren 2009 konkluderede, at museet fint holder niveauet i en benchmarking med sammenlignelige museer – men at ARoS har et strukturelt underskud på 3 mio. kr. årligt.

Dette strukturelle underskud skal ses som det foreløbige niveau efter følgende hovedforhold:

1. Det oprindelige offentlige tilskud – udregnet i 2000 – var for lille, navnlig med hensyn til vedligeholdelse, tekniske installationer, energi og mulighederne for at benytte henvist arbejdskraft.
2. For at råde bod herpå har ARoS fra og med 2006 modtaget et ekstra offentligt tilskud på 3 mio. kr., fra 2007 fordelt med 1½ mio. kr. fra hhv. Århus Kommune og staten.
3. Kombinationen af besøgsboommet i museets åbningsperiode og det ekstra tilskud gav overskuddet i 2006.
4. Herefter har hverdagen meldt sig, og besøgstallet er faldet markant: Fra et gennemsnit på cirka 350.000 om året i 2004-2006 til fra 2007 kun at ligge på cirka 225.000 gæster om året.

Museet har trods massive besparelser ikke haft mulighed for at undgå underskud på årsregnskabet for 2009, og uden forhøjede offentlige tilskud kan museet realistisk set kun opnå balance ved at skære i museets inderste kerneområder.

ARoS har et årligt nettobudget på 48 mio. kr. De offentlige driftstilskud er henholdsvis 16,8 mio. kr. fra staten og 7 mio. kr. fra Århus Kommune. 23 mio. kr. tjener ARoS selv – fra publikum, sponsorer, fonde og diverse andre forretningsområder. Mankoen på 1-2 mio. kr. årligt gør ARoS ude af stand til at gennemføre målsætningen om undervisningsprogrammer for de mange børn og unge, der besøger museet.

Ifølge Jysk Analyse A/S har ARoS en økonomisk betydning for samfundet på knap 70 mio. kr.