



quartz+co

Økonomisk analyse af Det Kongelige Teater

DELRAPPORT 2: ANALYSE AF EFFEKTIVISERINGSMULIGHEDER



17. September 2011

Indholdsfortegnelse

-
- 1 Overblik over gennemførte budgetforbedringer 2009-2011

 - 2 Identificerede budgetforbedringsmuligheder på kort og mellemlang sigt

 - 3 Dokumentation af analyser
 - A) Muligheder for øget egenindtjening
 - B) Administration og støttefunktioner
 - C) Indkøb af varer og tjenesteydelser
 - D) Produktion af scenografi
 - E) Bygningsdrift og arealudnyttelse

 - 4 Udviklings- og budgetforbedringsmuligheder på længere sigt
 - A) Bygningsejerskab hos statslig ejendomsudlejer
 - B) Intern økonomistyring
 - C) Sceneteknik
-

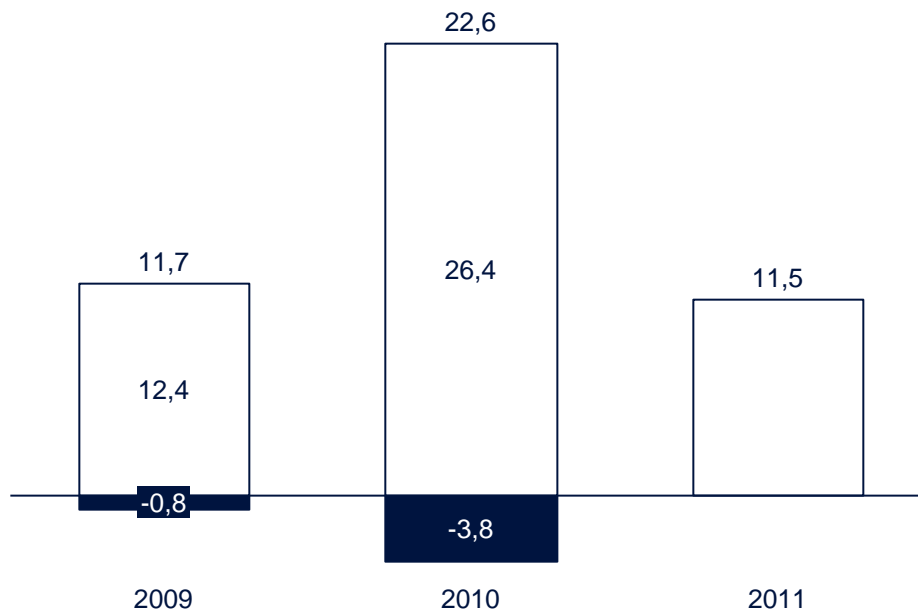
1. OVERBLIK OVER GENNEMFØRTE EFFEKTIVISERINGER I DET KONGELIGE TEATER

DKT har over tre år gennemført budgetreduktioner for netto ca. DKK 46 millioner. En stor del af besparelserne er udmøntet på kernevirkomheden gennem en reduktion af antal forestillinger

Over de sidste tre år er der gennemført vedvarende budgetreduktioner og effektiviseringer i DKT, svarende til knap DKK 50 millioner. Ved modregning af strukturelle merudgifter* i perioden udgør den samlede budgetreduktion knap DKK 46 millioner. Hertil kommer engangsbesparelser i 2010-11 på i alt DKK 15 millioner

Vedvarende besparelser i DKT
DKK millioner

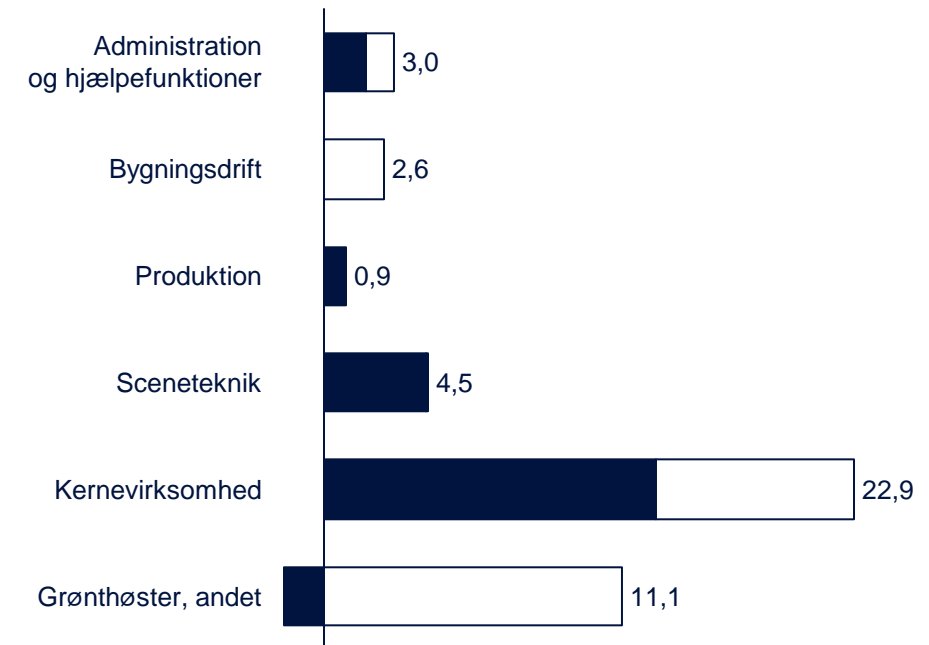
□ Vedvarende budgetreduktioner/
effektiviseringer
■ Vedvarende strukturelle merudgifter



En fordeling af de gennemførte besparelser på områder viser, at besparelser på DKK 23 millioner er udmøntet direkte i kernevirkomheden, DKK 11 millioner som grønsthøstere og DKK 5 millioner på sceneteknik. På de øvrige områder er de gennemførte besparelser mere begrænsede

Fordeling af besparelser (netto*) på områder
DKK millioner

■ Løn
□ Øvrig drift



* I de vedvarende budgetforbedringer er der modregnet for strukturelle merudgifter som følge af fx reorganiseringer, omprioriteringer eller lønstigninger

1. OVERBLIK OVER GENNEMFØRTE EFFEKTIVISERINGER I DET KONGELIGE TEATER

De gennemførte besparelser i perioden 2009-2011 har medført afskedigelse af personale svarende til 57 årsværk

Vedvarende budgetforbedringer gennemført i budgettet for Det Kongelige Teater 2009-2011 (årsværk/DKK tusinder)						
Besparelse	Årstal	Reduktion i årsværk	Reduktion i personaleomkostning (DKK tusinder)	Reduktion i øvrige omkostninger	Reduktion i forestillingsomkostninger	Reduktion i omkostninger i alt
Repetoirejustering (ballet, opera, skuespil)	2009	14	5,00			
Bygningsdrift	2009	-	-	2,00		2,00
Administration – reduktion af sekretariatsfunktioner	2009	2	0,75			0,75
Sceneteknik – reduktion som følge af færre forestillinger	2010	11	4,40	0,11		4,51
Produktion og kostume – budgetreduktion som følge af færre forestillinger	2010	4	1,60	0,04		1,64
Skuespil – færre nyproduktioner/ forestillinger (2/40)	2010	2	0,875	0,02	0,65	1,55
Ballet – færre forestillinger	2010	4	1,85	0,04		1,89
Opera – færre forestillinger	2010	7	3,35	0,07	0,20	3,62
Bygning og drift – besparelse	2010	0	-	0,58		0,58
Kommunikation – reduktion i støttefunktion	2010	0,25	0,10			
Reduktion af forhuspersonale	2010	0,4	0,12	0,06		0,18
Reduktion i fælles administration og hjælpefunktioner	2010	3	1,30	0,43		1,73
Indkøbsbesparelse – udmøntet som grønthøster	2010	3	1,05	8,65		9,70
Grønthøster	2010	-	-			1,00
Overdragelse af løn- og regnskabsopgaver til ØSC	2010	(2)	(0,75)			(0,75)
Lønstigninger som følge af overenskomster	2010	-	2,80			2,80
Ændret budgettering i produktion og kostume	2010	-	(0,7)			(0,70)
Skuespil – reduktion af forestillingsbudget	2011	1	0,50	0,10	0,40	1,00
Ballet – reduktion af forestillingsbudget	2011	2	0,80	0,10	0,50	1,40
Opera – reduktion af forestillingsbudget	2011	2	1,00	0,50	1,10	2,60
Kapel – reduktion af forestillingsbudget	2011	2	0,90	0,10	0,20	1,20
Billetsalg – effektivisering	2011	-	.	0,60		0,60
Effektivisering i salg, bibliotek, kommunikation samt it-enhed	2011	1	0,25	0,18		0,43
Øget dækningsbidrag	2011	-	-	0,23		0,23
Generel besparelse for alle afdelinger på øvrige omkostninger	2011	-	-	0,50		0,50
Energiforbrug	2011	-	-	1,50		1,50
Bygningsvedlingeholdelse	2011	-	-	2,00		2,00
I alt 2009-2011		57	19,64	17,80	7,65	45,95

* Tal i parentes angiver strukturelle merudgifter

2. BUDGETFORBEDRINGSMULIGHEDER PÅ KORT OG MELLEMLANG SIGT

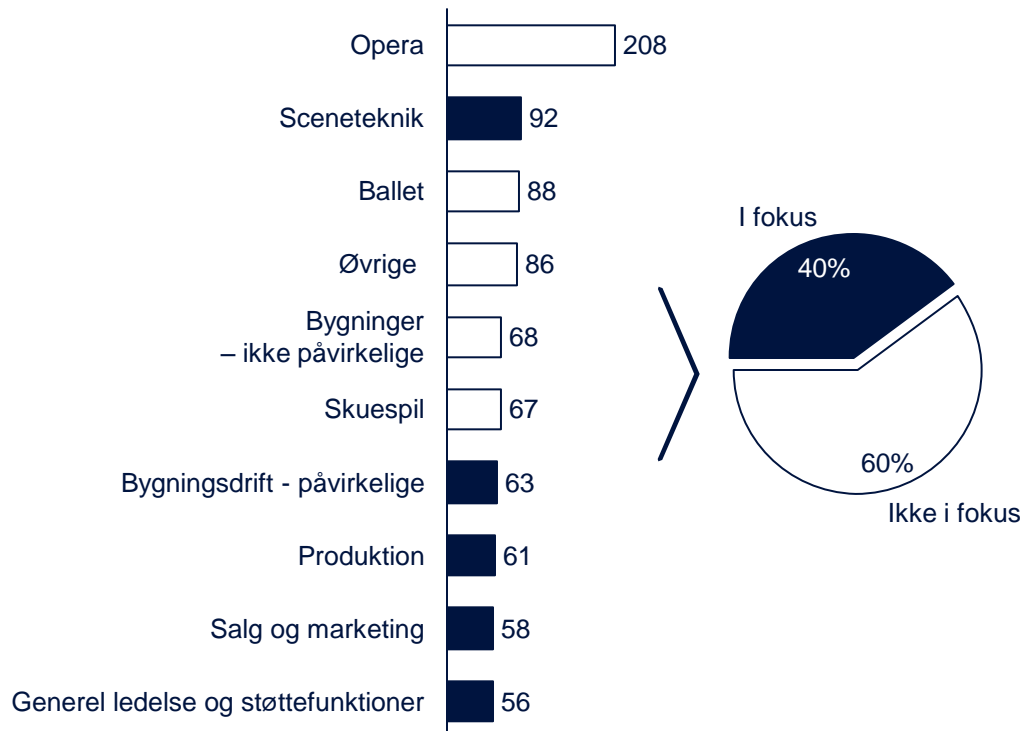
Quartz+Co har på vegne af Kulturministeriet og Finansministeriet gennemført en undersøgelse af potentialerne for effektivisering af Det Kongelige Teaters administration, støttefunktioner, indkøb, produktion og bygningsdrift samt forbedringer af teatrets egenindtjening

På omkostningssiden fokuseres på effektiviseringsmuligheder inden for generel ledelse og støttefunktioner, bygningsdrift, produktion og salg og marketing. Disse områder udgør knap 40% af DKT's samlede omkostninger

Omkostningskomponenter i fokus for budgetanalysen

DKK millioner

■ I fokus
□ Ikke i fokus

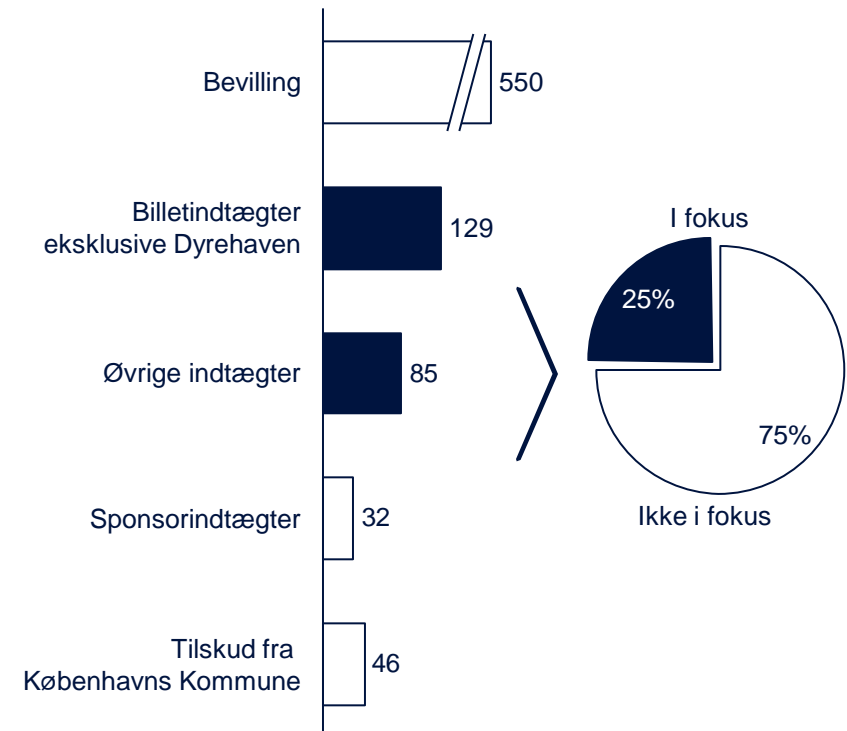


På indtægtssiden fokuseres på mulighederne for at forbedre teaterets egenindtjening gennem billet salg og øvrige kommercielle aktiviteter. Disse indtægter udgør ca. 25% af DKT's samlede indtægter

Indtægtskomponenter i fokus for budgetanalysen

DKK millioner

■ I fokus
□ Ikke i fokus



2. BUDGETFORBEDRINGSMULIGHEDER PÅ KORT OG MELLEMLANG SIGT

Quartz+Co har på baggrund af de gennemførte analyser identificeret budgetforbedringsmuligheder på kort og mellemlang sigt på yderligere DKK 25-47 millioner

Initiativ/forslag							
Nr.	Forslag	Indtægtsforøgelse (DKK millioner)	Personale reduktion (ÅV)	Besparelse øvrig drift (DKK millioner)	Engangs-investering (DKK millioner)	Estimeret netto-forbedring (DKK millioner) ved fuld effekt	
						Min.	Maks.
1. Konjunkturer							
1.A	Styrket egenindtjening som følge af konjunkturudviklingen	8-12	-	-	-	8	12
2. Salg og marketing (billetindtægter)							
2.A	Yderligere initiativer til at styrke egenindtjening	4-6	-			4	6
3. Administration og støttefunktioner							
3.A	Øge span-of-control i administration og støttefunktioner	-	2-3	-	-	1	2,5
3.B	Styrket økonomistyring gennem centralisering af økonomiressourcer	-	1-2	-	-	1	1,5
3.C	Digitalisere og udflytte bibliotek*	-	2-3	-	Ikke est.	0	0,8
4. Indkøb af varer og tjenesteydelser							
4.A	Standardisering og konsolidering af indkøb	-	-	3-9	-	3	9
4.B	Styrkelse af central indkøbsfunktionen	-	-		-		
5. Produktion af dekorationer							
5.A	Kort sigt: indsourcing af alle produktionsopgaver*	-	(3)	0,5-1	-	0,5	1
5.B	Mellemlang sigt – øge eksternt opgaveandel (5.000-10.000 timer)*	1-2	(3-6)	-	-	1	2
6. Bygningsdrift og arealudnyttelse							
6.A	Energibesparende foranstaltninger*	-	-	4	8-15	4	4
6.B	Udskille Tordenskjoldsgade 1	-	-	4	Ikke	4	4
I alt		13-20	(-1)	11,5-18	8-15	26,5	42,8

* Tiltag som Det Kongelige Teater allerede er i gang med eller planlægger at gå i gang med

2. BUDGETFORBEDRINGSMULIGHEDER PÅ KORT OG MELLEMLANG SIGT

Initiativerne forventes gradvist at få effekt i den kommende fireårsperiode. Initiativernes samlede effekt afhænger i høj grad af, hvilket ambitionsniveau, der lægges i forhold til realiseringen

Initiativ/forslag		Budgeteffekt, netto (DKK millioner)							
Nr.	Forslag	2012		2013		2014		2015	
		Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.	Min.	Max.
1. Konjunkturer									
1.A	Styrket egenindtjening som følge af konjunkturudviklingen	1	3	3	5	6	8	8	12
2. Salg og marketing (billetindtægter)									
2.A	Yderligere initiativer til at styrke egenindtjening	1	2	3	5	4	6	4	6
3. Administration og støttefunktioner									
3.A	Øge span-of-control i administration og støttefunktioner	0	0	1	2	1	2,5	1	2,5
3.B	Styrket økonomistyring gennem centralisering af økonomiressourcer	0,5	1	0,5	1	1	1,5	1	1,5
3.C	Digitalisere og udflytte bibliotek*	0	0,8	0	0,8	0	0,8	0	0,8
4. Indkøb af varer og tjenesteydelser									
4.A	Standardisering og konsolidering af indkøb	0	1	2	5	3	9	3	9
4.B	Styrkelse af central indkøbsfunktionen								
5. Produktion af dekorationer									
5.A	Kort sigt: insourcing af alle produktionsopgaver*	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1
5.B	Mellemlang sigt – øge eksternt opgaveandel (5.000-10.000 timer)*	0,5	1	1	2	1	2	1	2
6. Bygningsdrift og arealudnyttelse									
6.A	Energibesparende foranstaltninger*	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	4
6.B	Udskille arealer	4	4	4	4	4	4	4	4
I alt		6,5	12,8	14	24,8	19,5	33,8	26,5	42,8

* Forudsat aktivering og en treårig afskrivning af investeringer på samlet DKK 15 millioner

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING

Delanalyse 4A: Styrket billetsalg gennem effektivisering af salg og marketing

Identificerede effektiviseringsmuligheder

Som led i budgetanalysen er der foretaget en analyse af DKT's muligheder for at styrke egenindtjeningen, primært med fokus på billetsalg og erhvervsarrangementer. På baggrund af de gennemførte analyser ses der følgende muligheder for at styrke egenindtjeningen

A1) Styrket egenindtjening som følge af konjunkturudviklingen

- DKT har allerede gennemført en række væsentlige initiativer på salgssiden, men budgetterer i 2011 med en indtægtsnedgang som følge af en lavere aktivitet. Det er Quartz+Co's vurdering, at egenindtjeningen – ved uændret aktivitet og salgseffektivitet – kan forventes styrket i takt med at konjunkturerne vender. Frem mod 2014 vurderes det således, at egenindtjeningen kan styrkes med ca. DKK 10 millioner som følge af makroøkonomiske effekter

A2) Yderligere salgsfremmende initiativer

- Gennem en række yderligere initiativer vurderes DKT at kunne øge salget med yderligere DKK 5-10 millioner årligt frem mod 2014, herunder
 - Opstilling af strategi og tydelig forankring og kaskadering af mål for billetindtægter og sædebelægning til kunstneriske afdelinger under ledelse af direktør
 - Styrkelse af repertoireplanlægning (målgrupper, bredde, planlægning i forhold efterspørgsel)
 - Mere salgsfokuseret kommunikation og konvertering af salgssressourcer fra passivt til opsøgende salg
 - Fokus på fx krydssalg, abonnementssalg og udvikling af loyalitetskoncepter
 - Åbne DKT/skabe rum for flere typer af arrangementer

Forventet effekt	Perso- nale. reduktion (ÅV)	Netto- forbedring (DKK millioner)	Bemærkning
Styrket egenindtjening som følge af konjunkturudviklingen		8-12	Baseret på 1,5-2 pct. årlig vækst i BNP
Yderligere salgsfremmende initiativer		5-10	
I alt		13-22	

Bagvedliggende problem/forbedringsområde

- Det Kongelige Teaters billetsalg blev hårdt ramt af finanskrisen, men teateret har i 2010 formået at styrke indtjeningen. I budgetter for 2011 er der igen budgetteret med faldende billetindtægter som følge af færre forestillinger
- DKT har iværksat en række tiltag i 2010 og 2011 for at styrke billetsalget, herunder gennemført en national branding kampagne der markedsfører DKT frem for de enkelte opsætninger. Herudover har teateret udrullet et nyt billet- og CRM-system (kunderelationsstyringssystem), hvilket har accelereret kundernes bevægelse over på en webbaseret platform
- I den kommende fireårsperiode forventes en økonomisk genopretning med vækstrater i samfundsøkonomien på mellem 1,5-2%. Dette forventes at have en direkte afsmittende effekt på billetsalget.
- Det Kongelige Teater har et stærkt varemærke og der er gennemført mange udviklingsinitiativer (CRM og nyt billetsystem, ny hjemmeside, "dynamic pricing", stor brandingkampagne) som skaber et afsæt for fremtid vækst i billetindtægterne
- Der er imidlertid også en række strategiske udfordringer, som det er vigtigt, at DKT tager hånd om fremadrettet, såfremt egenindtjeningen skal styrkes yderligere
 - Det Kongelige Teater har et højt udbud i forhold til den aktuelle efterspørgsel, hvilket skaber en forholdsvis lav sædebelægning sammenlignet med relevante sammenligningsinstitutioner.
 - På trods af en række initiativer er der ikke formuleret klare mål og strategier for at øge sædebelægningen
 - Den lave sædebelægning skaber en udfordring i forhold til styrke indtjeningen via dynamisk prissætning (der forudsætter at der udbydes et knapt gode)
 - DKT har et begrænset fokus på opsøgende salg samt fastholdelse af abonnenter og udvikling af nye loyalitetskoncepter
 - DKT mangler forretningsmæssig fleksibilitet og fokus på at understøtte erhvervsarrangementer

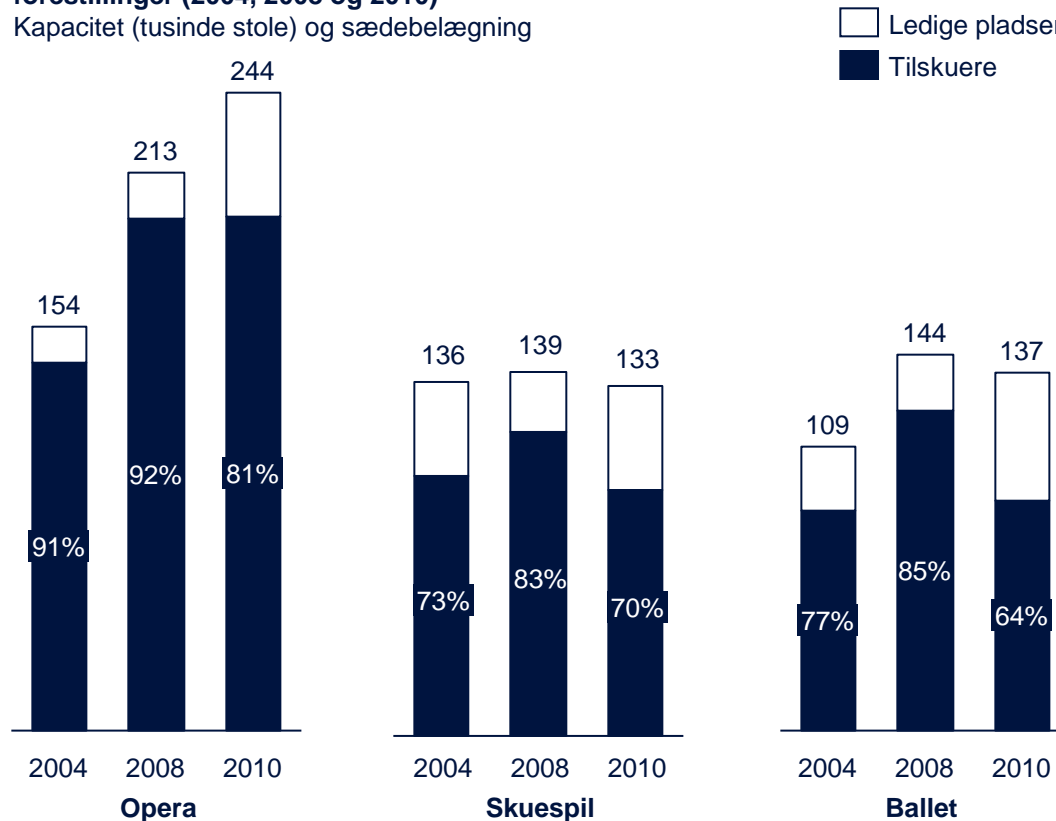
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – STRATEGISK SITUATION

Et generelt højt udbud af sæder i forhold til efterspørgsel udgør en strategisk udfordring for DKT i forhold til at øge billetindtægter fra løssalg og abonnement

Sædebelægningen i Det Kongelige Teater fluktuerer meget og er relativt lav. Benchmarks viser, at sædebelægningen ligger under niveau i forhold til andre nordiske lande. En øget sædebelægning vurderes at være en væsentlig nøgle til at opnå øgede indtægter

Udvikling i kapacitet og belægning fordelt på kunstart til ordinære forestillinger (2004, 2008 og 2010)

Kapacitet (tusinde stole) og sædebelægning

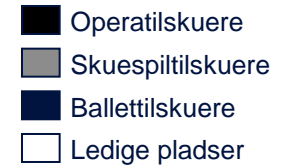


lagttagelser/vurdering

- Sædebelægning fluktuerer meget og er relativt lav. Det skyldes til dels antallet af tilskuere, men også at udbuddet af sæder er højt.
- Benchmarks viser, at sædebelægningen ligger under niveau i forhold til andre nordiske lande
- Den lave sædebelægning på opera i 2010 i forhold til 2008 skyldes et markant højere udbud, da antallet af tilskuere er på niveau med 2008
- Skuespil har haft et nogenlunde konstant udbud af sæder men har haft en varierende sædebelægning.
- Antallet af tilskuere til balletter var i 2010 på niveau med 2004.
- Den lave sædebelægning er en strategisk udfordring i forhold til ønsket om at styrke egenindtjeningen, idet
 - "Dynamic pricing", som der igangsættes eksperimenter med, kan være vanskeligt at få til at fungere i en situation, hvor der fortsat er lav sædebelægning/ efterspørgsel i forhold til udbud
 - Kunderne opdrages i stigende grad til at vente til sidste øjeblik med at købe billetter ud fra en forventning om, at der ofte er ledige pladser
 - Man behøver ikke være abonnent for at være sikret en plads til forestillinger

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – STRATEGISK SITUATION

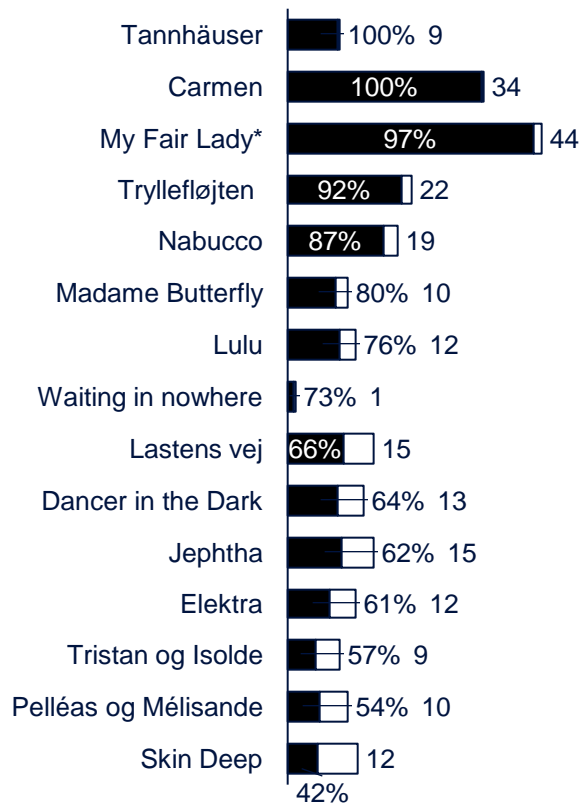
Udbuddet af sæder og sædebelægningen varierer meget på tværs af opsætninger og dynamisk prissætning vil primært kunne øge indtjeningen på de få opsætninger, hvor sædebelægningen er over 90 procent



Der er stor forskel på, hvor mange sæder en opsætning kan sælge, og generelt har de mest sælgende opsætninger også den højeste sædebelægning. Det kunne overvejes at sænke udbuddet af balletsæder til niveauet for 2004, da alle opsætninger generelt har en lav belægning

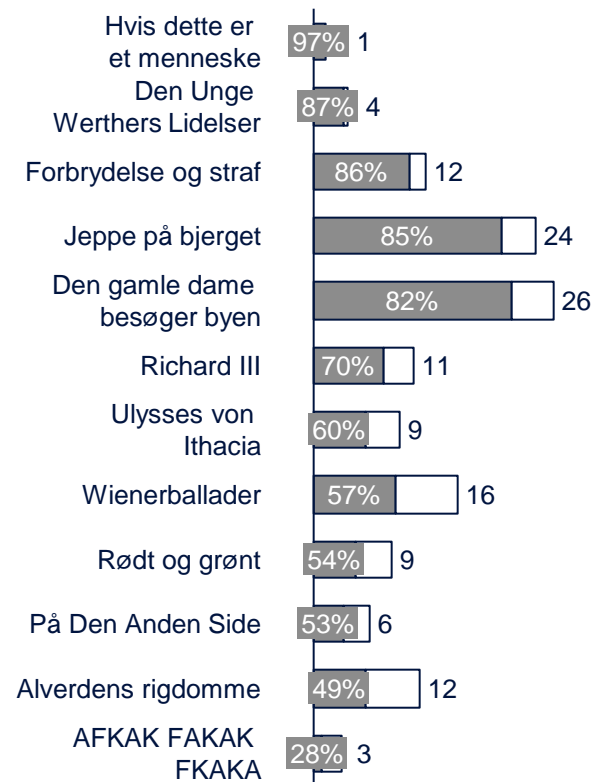
Udbud af sæder og sædebelægning for operaopsætninger (2010)

Procent og antal tusinde sæder



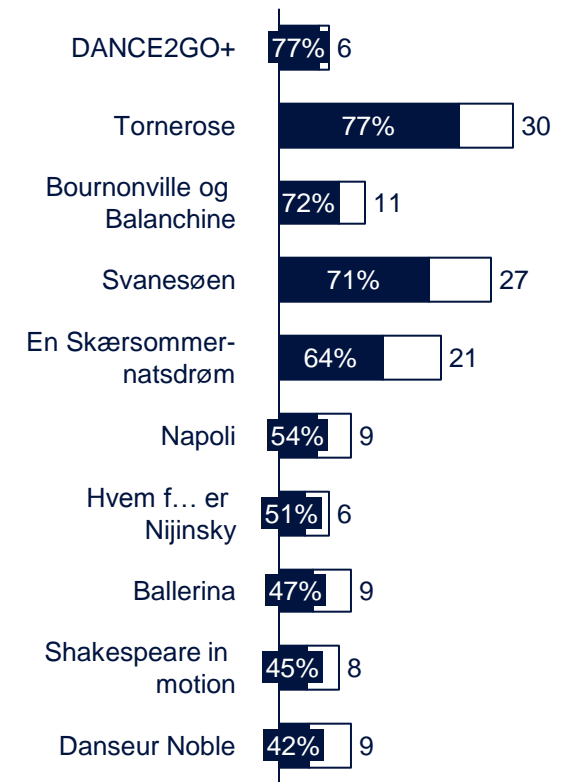
Udbud af sæder og sædebelægning for skuespilopsætninger (2010)

Procent og antal tusinde sæder



Udbud af sæder og sædebelægning for balletopsætninger (2010)

Procent og antal tusinde sæder



* My Fair Lady er opført som en musical

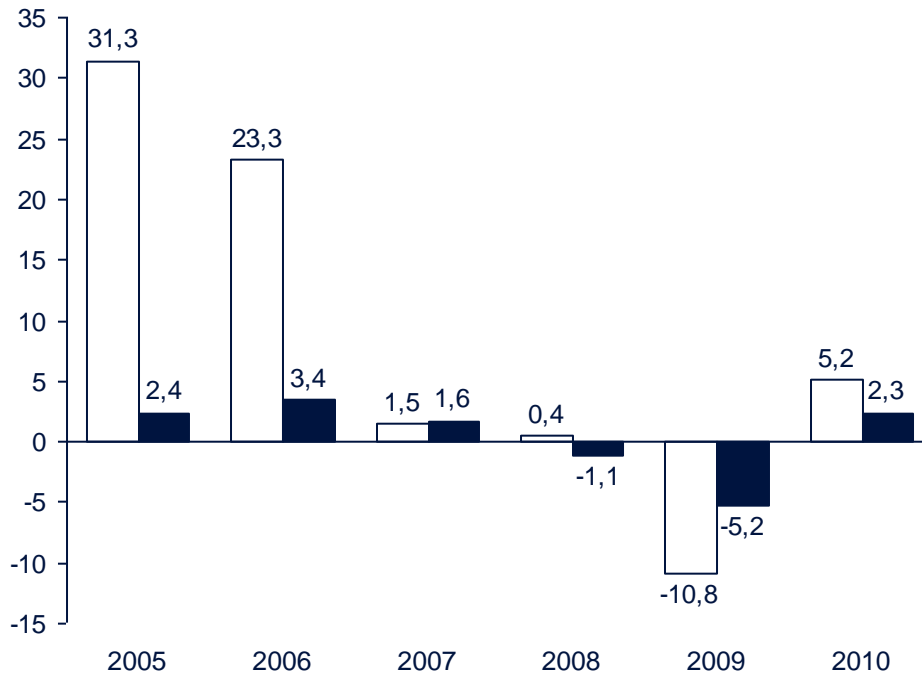
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – STRATEGISK SITUATION

Det Kongelige Teaters billetsalg blev hårdt ramt af finanskrisen, men teateret har i 2010 formået at styrke indtjeningen. I budgettet for 2011 er der igen budgetteret med faldende billetindtægter som følge af færre forestillinger

Det Kongelige Teater blev hårdt ramt af finanskrisen i 2009, men har efterfølgende formået at forøge billetindtægter

Ændring i billetindtægter og BNP

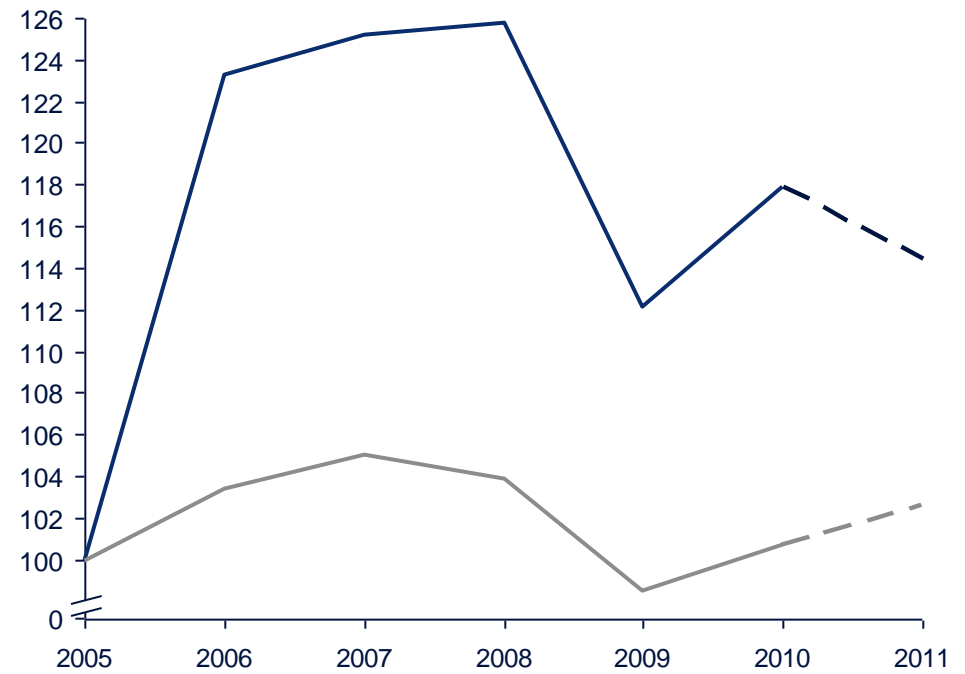
Procentvis ændring i året



I budgettet for 2011 er der budgetteret med faldende billetindtægter som følge af færre forestillinger

Udvikling i billetindtægter og BNP

Indeks (2005 = 100)



* Indtægter fra Dyrehaven er ikke medregnet i indekset

Note: Dataudgangspunktet er taget som 2005 for at neutralisere den effekt som åbningen af Operaen havde på billetindtægterne

10 | Kilde: Eurostat, Data fra DKT (2011); Quartz+Co-analyse

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – STRATEGISK SITUATION

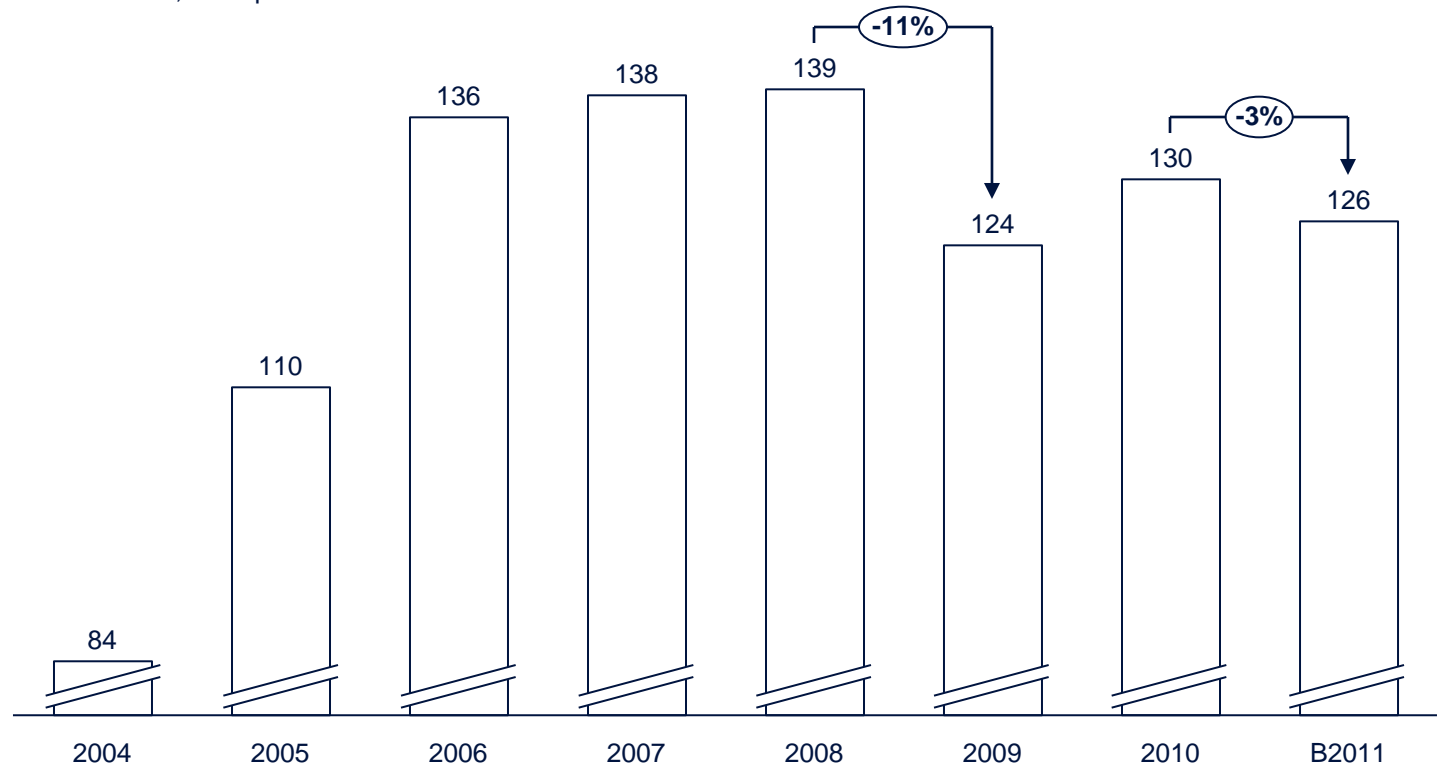
DKT har iværksat en række tiltag i 2010 og 2011 for at styrke billetsalget, men budgetterer ikke med stigende billetindtægter

DKT har gennemført en række tiltag for at styrke billetsalget, men budgetterer ikke med stigende billetindtægter som følge af tiltagene. Tværtimod budgetteres med et fald i billetindtægter på DKK 4 millioner fra 2010 til 2011 på grund af lavere aktivitetsniveau

Tiltag som DKT selv har startet i 2011 for at forøge indtægter

- Rabatbilletter kan fra sæson 2011/2012 kun købes i den billigste sektion
- Der er iværksat forsøg med "dynamic pricing", dvs. fleksibel prissætning af sæder i henhold til efterspørgsel
- National branding kampagne der markedsfører DKT frem for de enkelte opsætninger
- Udrulning af billet- og CRM-systemet ENTA har accelereret kundernes bevægelse over på en webbaseret platform
- Direct mail-kampagne til potentielle abonnenter – uden den store effekt

Udvikling i DKT's billetindtægter (eksklusive Dyrehaven) i faste priser(2011) (2004-2010) og forventet (2011)
DKK millioner, faste priser



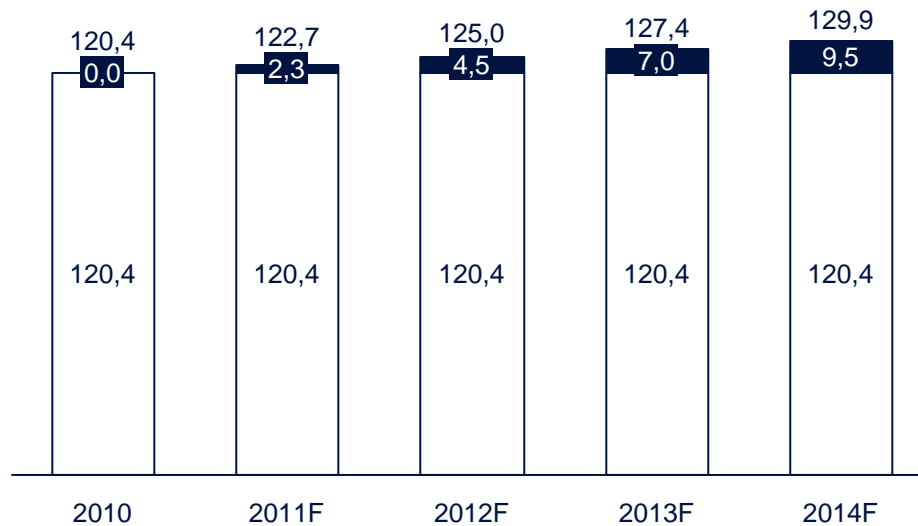
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – STRATEGISK SITUATION

Konjunkturudviklingen frem mod 2014 kan forventes at forbedre DKT's indtjening med ca. DKK 10 millioner målt i faste priser, men der er brug for yderligere tiltag for øge efterspørgslen til at matche udbuddet

DKT forventes at kunne øge sit billetsalg med DKK 10 millioner målt i faste priser på baggrund af makroøkonomiske effekter

Forecast for udvikling i billetsalg i faste priser til ordinære forestillinger på baggrund af den makroøkonomiske udvikling
DKK millioner

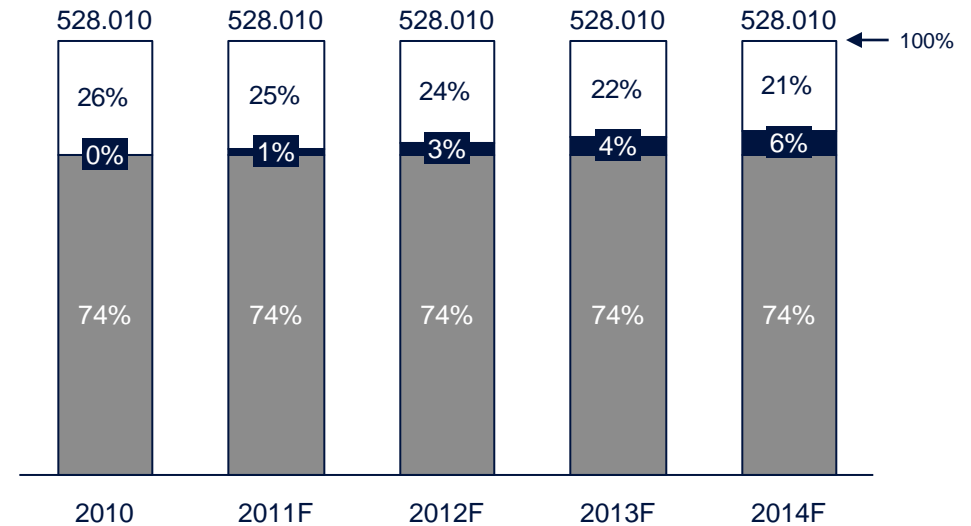
■ Konjunktoreffekt*
□ Billetsalg 2010



DKT's sædebelægning forventes at blive forbedret med 6 procentpoint frem mod 2014 hvis 2010-niveauet for udbud af sæder fastholdes

Sædebelægningen for ordinære forestillinger i 2010 sammenlignet med 2014 med uændret udbud af sæder på 2010-niveau (2010-2014)
Antal sæder og procent

□ Ledige billetter
■ Konjunktoreffekt**
■ Solgte billetter 2010



* Den målte makroøkonomiske effekt er estimeret ved at gange et gennemsnit af EIU's og IMF's forecast for reelt BNP på DKT's billetsalg til ordinære forestillinger i 2010

** Den makroøkonomiske effekt målt på antal sæder er omregnet med et nøgletal for billetsalg per sæde i 2010 der er divideret med det årlige forventede salg

Note: Ordinære forestillinger er de forestillinger, der er opført på egne scener (uden gæstespil), og indtægterne fra disse forestillinger udgjorde 94% af de samlede billetindtægter eksklusive Dyrehaven

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING

Med henblik på yderligere at styrke egenindtjeningen frem mod 2014 kan der peges på en række initiativer og løftestænger

Der ses en række strategiske udfordringer, såfremt egenindtjeningen skal styrkes yderligere frem mod 2014

Stærkt varemærke men kun få meget loyale kunder

- Målinger indikerer, at Det Kongelige Teater opleves som irrelevant for mange kundegrupper og kun ca. 53.000 kunder købte fuldpris billetter i sæson 2010/2011 (uden forestillinger i juni)

Lav sædebelægning

- Sæde-/værdibelægningen fluktuerer meget og er relativt lav, hvilket indikerer, at DKT ikke har tilstrækkelig kontrol over salen. Der er begrænsede værktøjer til at korrigere i sædebelægning ved overraskelser
- "Dynamic pricing" kan være vanskeligt at få til at fungere i en situation, hvor der fortsat er lav sædebelægning/efterspørgsel i forhold til udbud

Tilbagegang i abonnentbasen

- Der opleves en stor tilbagegang i salget af de traditionelle abonnementsordninger. DKT har fokus på fastholdelse af abonnenter, men er ikke lykkedes med at vende udviklingen og mangler udvikling af nye loyalitetskoncepter
- Abonnenterne er skiftet til den mere fleksible ordning med minimum seks valgfrie billetter, hvilket skaber lavere belægning på svært solgte produktioner

Begrænset fleksibilitet

- Manglende forretningsmæssig fleksibilitet og fokus på at understøtte erhvervsarrangementer

En række initiativer vurderes at kunne bidrage til løse de strategiske udfordringer

Øget fokus på sædebelægning ved sammensætning af repetoiret

- Sikre, at DKT har de fornødne frihedsgrader til at kunne gennemføre forestillinger, der kan bidrage til at trække bredere og yngre målgrupper ind i Det Kongelige Teaters univers
- Øge fokus på at styre sædebelægning, bl.a. ved at ansvarliggøre de kunstneriske afdelinger til at realisere sædebelægnings- og indtægtsmål samt ved udvikling af værktøjskasse til styring af sædebelægning (prissætning, aktivitetsomfang, kampagner og lignende)

Konvertering af salgsressourcer fra passivt til opsøgende salg

- Udvikle salgskorps til i højere grad at kunne lave opsøgende salgsarbejde, fx i forhold til tidligere abonnenter i takt med at kunderne lærer at betjene sig selv på nettet

Fokus på krydssalg og udvikling af nye loyalitetskoncepter

- Udnytte CRM-data til øget aktivt opsøgende krydssalg og salg af abonnementsydelse
- Fokus på udvikling og fastholdelse af abonnenter gennem markedsføring og udvikling af eksisterende loyalitetskoncepter

Åbne DKT/skabe rum for flere typer af arrangementer

- Øge fokus på at gear DKT's organisation til at kunne understøtte erhvervsarrangementer med kunstnerisk indhold

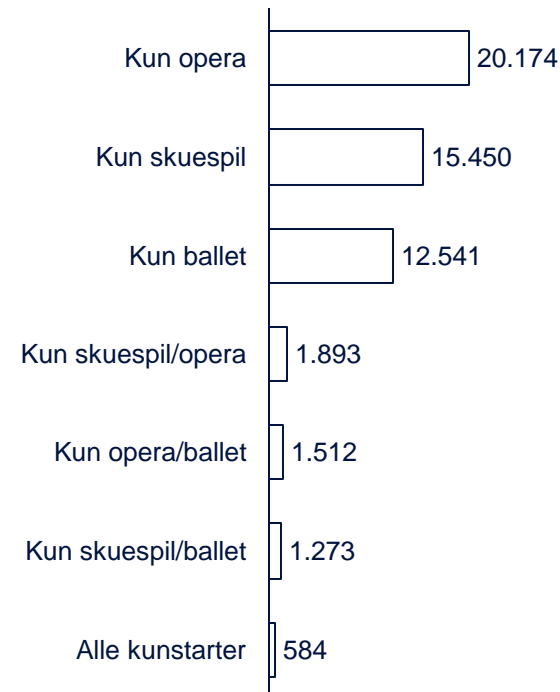
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – LØSSALG

DKT har med sit nye kunderelationsstyringsystem (CRM) fået øget indblik i kundernes købsmønstre og kan herigennem sætte yderligere fokus på en differentieret salgsstrategi, fx øget krydssalg til de eksisterende kunder

Nedenfor gives et eksempel på en krydssalgsstrategi, hvor effekten af kannibalisierung minimeres. Ideen er, at eksisterende kunder via e-mail eller telefonopkald tilbydes at købe billetter med 50% rabat til en kunstart hvor de i den foregående sæson ikke har været til en forestilling. Tilbuddet skal kun gælde forestillinger, hvor DKT kan se, at der er meget lav sædebelægning for at undgå at der ikke sker salg på sæder, der ellers kunne sælges til fuld pris

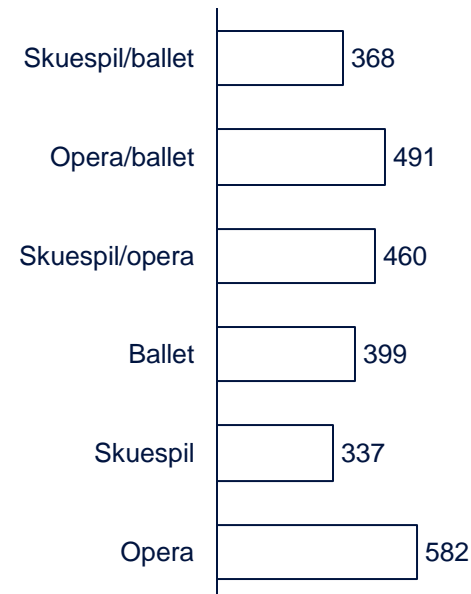
Fordeling af kunder (ikke abonnenter), der har købt voksenbilletter til specifikke kunstarter (sæson 2010/2011*)

Antal kunder



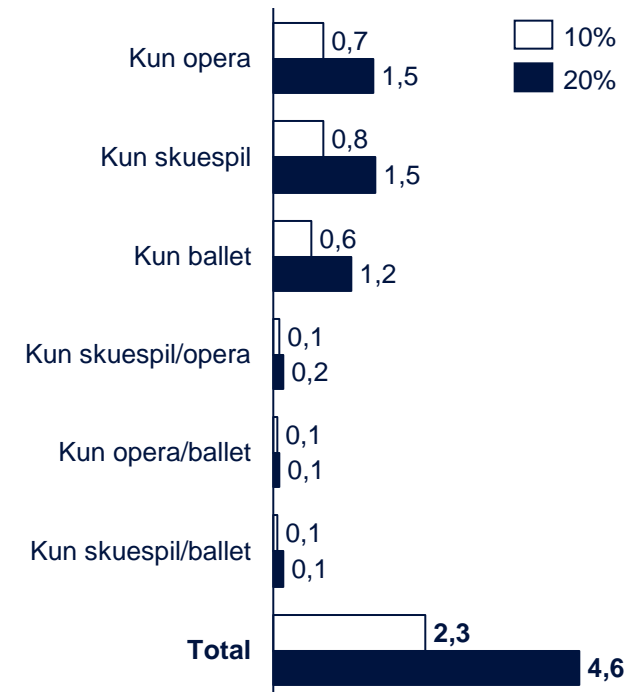
Gennemsnitspris for to voksenbilletter med 50% rabat fordelt på de forskellige kombinationer af kunstarter (sæson 2010/2011*)

DKK



Årligt potentiale pr. gruppe hvis 10% eller 20% af kunderne accepterer tilbuddet

DKK millioner



* Udtrækket på billetsalgsdata går kun til og med maj 2011.

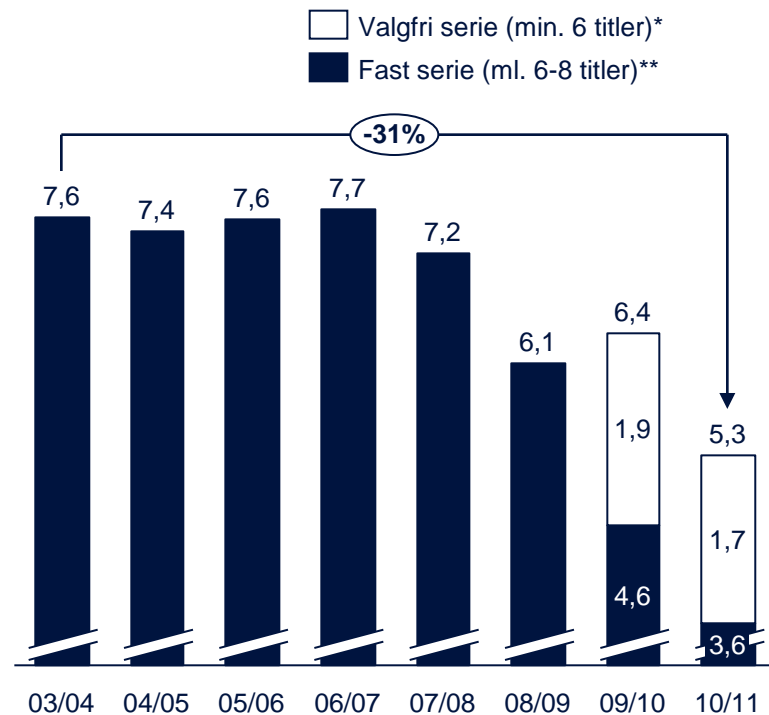
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING - ABONNEMENT

Det anbefales, at DKT øger fokus på at fastholde og udvikle abonnentmassen, der aktuelt tegner sig for 23% af billetindtægterne

Det Kongelige Teater har efter åbningen af Operaen og Skuespilhuset ikke tiltrukket flere abonnenter og har tabt 31% over 7 sæsoner. Abonnentgruppen er relativ homogen og består primært af et ældre publikum med meget fritid og relativt stærk købekraft. Der ses et potentiale for at udvikle abonnentprodukter der passer til bredere segmenter

Antal abonnenter fordelt på typer

Antal tusinde abonnenter



Fordele ved abonnenter

	Kommerciel	Administrativt	Kunstnerisk
Direkte effekter			
Øget belægning	Øget indtægter	Øget stabiliteten	Øger den langsigtede kunstneriske frihed i programlægningen I
Øget kontrol	Mindsker markedsføringsomkostningerne i løbet af sæsonen	Målfokuseret strategi mindsker stress	Evne til at styre publikum mod mindre "populære" opsætninger
Publikums-relationen	Ambasadøreffekt	Bedre styring	Dybere kunstnerisk dialog over tid
Spin off –effekter:			
Ambassadører	Flere løsbilletter	Automatisk salg	Nyt publikum
Besparelser i forhold til masse-kommunikation	Besparelser ift. markedsføring	Mindre "brandslukning"	Flere ressourcer til kunstnerisk udfoldelse
Balance mellem udbud og efterspørgsel	Tidligere salg muliggør dynamisk prissætning	Kontrol	Fulde sale
Opsummering	Større afkast	Kontrol	Kunstnerisk frihed

* Den valgfri serie købes med 10% rabat, er uden fast sæde, kan sammensættes frit og kan købes igennem hele året

** De faste serier købes med 15% rabat, abonnenten har samme sæde igennem hele sæsonen, og titler er forudbestemt ud fra den valgte serie (fast ugedag, fast kunstart)

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – ABONNEMENT

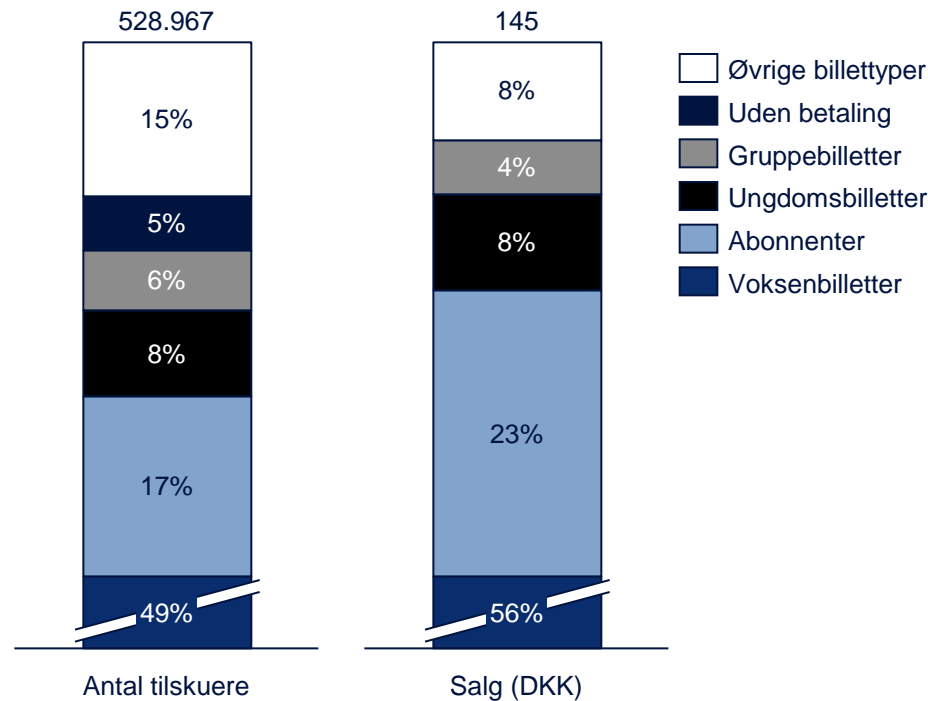
Da der er ledige pladser til de fleste forestillinger vurderes det, at en rabat på 10-15 procent er lav i forhold til at få potentielle abonnenter til at binde sig til seks eller flere forestillinger

Personer, der køber voksenbilletter, udgør den primære målgruppe til nye abonnenter og står for næsten halvdelen af solgte billetter og 56% af det samlede salg

Umiddelbart kunne det i sæson 2010/2011 kun have betalt sig for 310 løssalgskunder at være abonnent og resten skulle have købt til flere forestillinger, og der er markant færre potentielle kunder for salg af abonnementer med forestillinger til samme kunststart

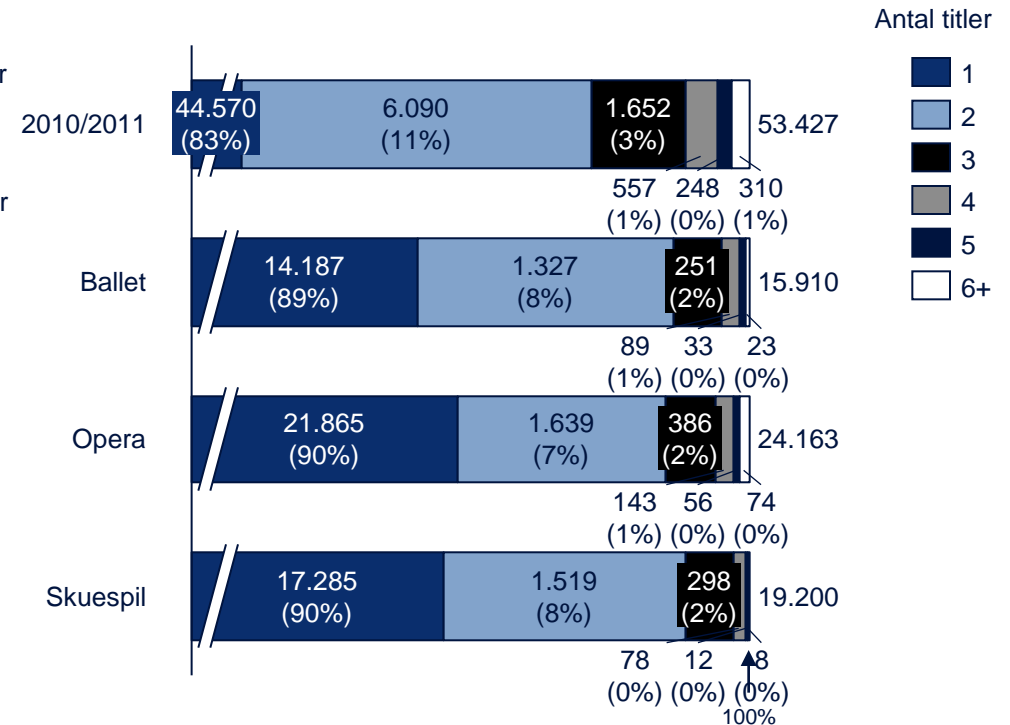
Fordeling af antal tilskuere og billetsalg pr. billetkategori

Procent, antal tilskuere og DKK millioner (2010)



Fordeling af købere (ikke abonnenter) og antallet af titler (uden koncerter), som der er købt voksenbilletter til (sæson 2010/2011, uden forestillinger i juni*)

Antal købere og procent



* Udtrækket på billetsalgsdata går kun til og med maj 2011

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING - ABONNEMENT

På sammenlignelige loyalitetsprogrammer for andre kulturinstitutioner i Berlin, NYC og London kræver de klart mindre binding og giver højere rabatter

STAATSOPER BERLIN

Udsnit af loyalitetsprogram



- **Grand Premiere Season Ticket**
Fast sæde til alle premiere forestillinger uden prisrabat
- **StaatsoperCard**
Alle forestillinger med 20% rabat (mindre rabat ved premiere)
- **ClassicCard**
Til unge under 30 år til køb af "last minute" billetter med over 50% rabat

www.staatsoper-berlin.de

Staatsoper Berlin i forhold til DKT

- Staatsoper har et **klare kundefokus**, fx ingen prisrabat på premierer, men derimod sikret fast sæde. DKT har tidligere forsøgt dette – dog uden succes
- Staatsoper arbejder med **højere rabatter** end DKT (op til 20% mod DKT's 15%), men her kræves et medlemsgebyr
- Både Staatsoper og DKT har en klar strategi omkring **'last minute'** billetter, som kun sælges til unge



NEW YORK CITY OPERA

Udsnit af loyalitetsprogram



- **General subscriber**
Op til 20% rabat på billetter inklusive prioritetssæde, ombytningsret, rundvisningsrabatter, rabat på diverse varer samt forkøbsret på billetter
- **Create-your-own series**
Tre valgfri forestillinger, 10% rabat.
Fire valgfrie forestillinger, 15% rabat.
(inklusive ovenstående fordele som "General subscriber")

www.nycopera.com

New York City Opera i forhold til DKT

- NYC Opera kræver **medlemsgebyrer** for at opnå abonnementsfordele, hvilket ikke er tilfældet i DKT
- Derimod opnås **højere rabatter i NYC Opera**
 - NYC Opera giver op til 20% rabat på faste serier (DKT giver 15%)
 - NYC Opera giver 15% rabat på fire valgfrie forestillinger (DKT giver 10% rabat for seks forestillinger)



ROYAL OPERA HOUSE

Udsnit af loyalitetsprogram



- **Medlemsskab**
Op til 20% rabat på billetter ved medlemsskab
- **Friends of ROH**
ROH arbejder med private sponsorer, som ikke ønsker økonomisk udbytte, men snarere status inden for kultursamfundet. Private sponsorer får tildelt specielle titler

www.roh.org.uk

Royal Opera House i forhold til DKT

- ROH arbejder med **højere rabatter** end DKT (op til 20% mod DKT's 15%), men her kræves et medlemsgebyr
- ROH har fokus på **private sponsorer**, som øger bevidstheden omkring institutionen gennem indflydelsesrige ambassadører



4A. BILLETSALG (SALG OG MARKETING)

I det følgende er gennemført en beregning af hvad konsekvenserne vil være af, at øge rabatten på eksisterende ordninger, og introducere et nyt abonnementskoncept med tre faste titler med 10% rabat

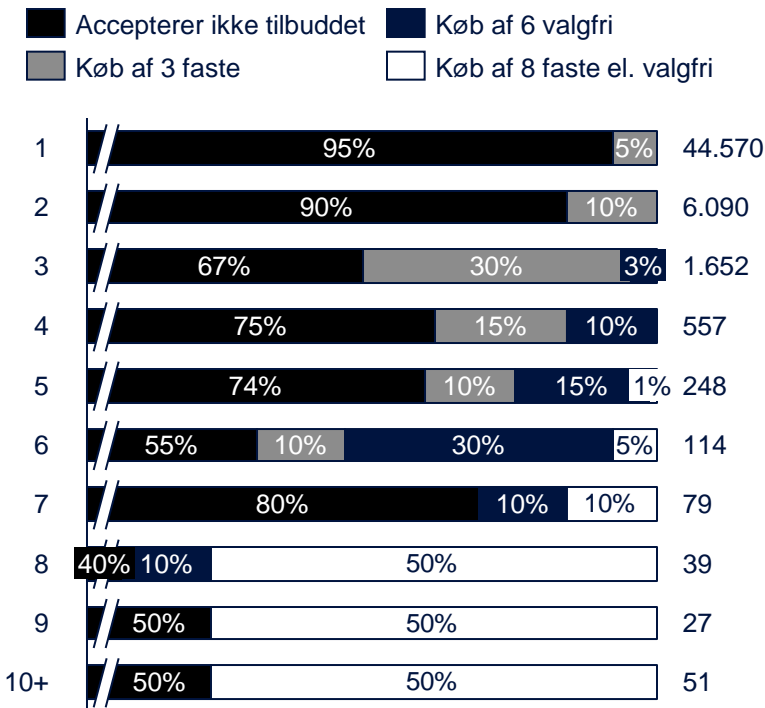
Nedenstående beregning viser, at DKT – ved de givne forudsætninger – indtjeningsneutralt kan ændre sit rabatniveau og på samme tid sælge over 10.000 ekstra sæder per sæson og formentlig stoppe nedgangen i antallet af abonnenter. Den umiddelbare nytte er altså ikke højere egenindtjening, men højere belægning, med alle de fordele det giver. Flere abonnenter giver også bedre mersalgsmuligheder, større loyalitet og lavere markedsføringsomkostninger.

Forudsætninger for beregninger

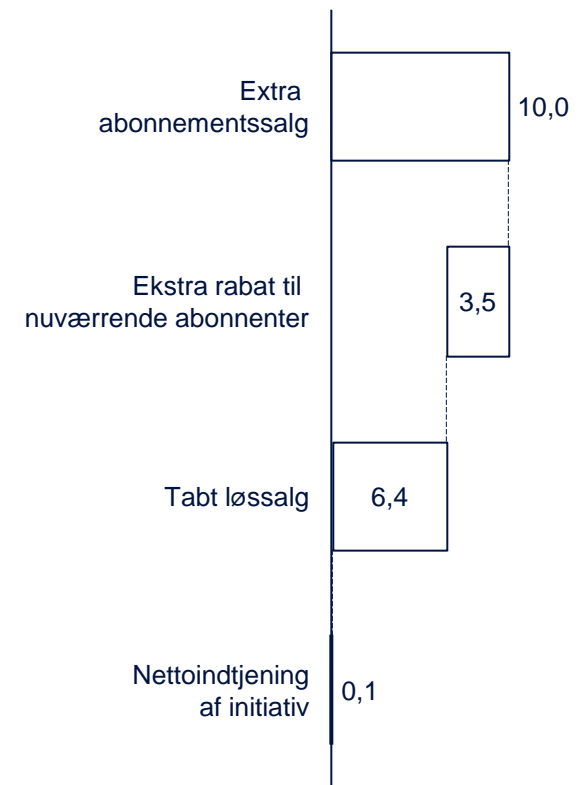
- Der oprettes et nyt abonnement med min. 3 faste titler med 10% rabat
- 6 valgfrie giver 20 % rabat og den faste serie antages at have min 8 titler og at give 25 % rabat
- Alle potentielle abonnenter køber 2 abonnements per kunde hvis de accepterer tilbuddet idet voksenbilletsalg per kunde i dag er 2,9 billetter/kunde og fordi 70% af abonnenterne i dag er gift/samlevende
- Koncerter er ikke en del af beregningerne
- Der regnes med en gns. pris på 458 DKK per billet uden rabat der svarer til gns. voksenbilletspris i sæson 10/11
- Abonnementet giver samme rabat på alle efterfølgende forestillinger

Fordeling af potentielle købere der vil acceptere tilbuddet og antallet af forestillinger (uden koncerter) som de tidligere har købt voksenbilletter til (sæson 2010/2011, uden forestillinger i juni*)

Antal købere og procent



Estimeret effekt af initiativet
DKK millioner



* Udtrækket på billetsalgsdata går kun til og med maj 2011

4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – ANDRE INITIATIVER

Det anbefales, at DKT udvikler sit salgskorps til i højere grad at kunne lave opsøgende salgsarbejde, fx i forhold til tidligere abonnenter i takt med at kunderne lærer at betjene sig selv på nettet

Det foreslås, at DKT udvikler sit salgskorps til at kunne lave opsøgende salgsarbejde (telefonsalg og lignende) over for eksisterende kunder, og gennemfører kampagner, med henblik på øget salg af abonnenter og krydssalg (salg af billetter til andre forestillinger). Dette forudsætter, at DKT sikrer tilladelse til opsøgende salg i forhold til eksisterende kundegrupper

Billetsalgsafdelingen består af

- 5 fastansatte
- 9 timeansatte
- 1 leder
- 1 koordinator

Åbningstider

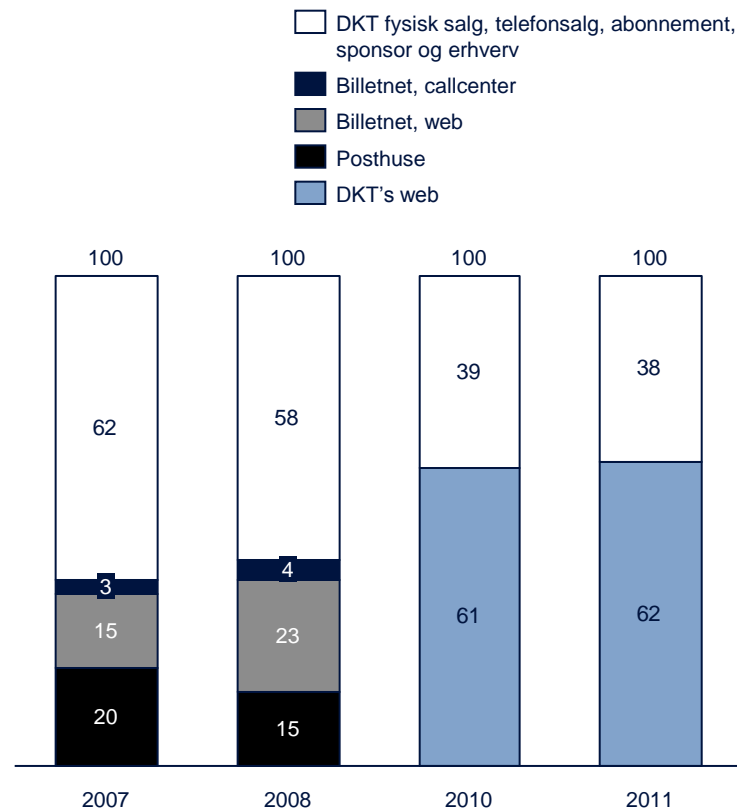
- Callcenter: mandag til lørdag kl. 10-16. Søndag lukket
- Butikken: mandag til lørdag kl. 14-18
- De tre scener: mandag til lørdag, ved aftenforestillinger med start kl. 19 eller senere: åbent fra kl. 18 og til forestillingsstart. Ved tidligere forestillinger: To timer før
- Søndag: to timer før, dog tidligst kl. 9.00

Udsalgssteder

- DKT har fire salgssteder – butikken på Kgs. Nytorv og de tre scener – Skuespilhuset, Operaen og Gl. Scene

Bemanding

- Callcentret : 3 medarbejdere
- Butikken : 2-3 medarbejdere
- Scenevagterne: 1 repr. fra billetcentret og 1 repr. fra Forhuset

Antal billetter solgt i forskellige salgskanaler
Procent**lagttagelser/vurdering**

- Med DKT's skift til billetsystemet ENTA* har teateret nu kun salg via egne kanaler.
- Salg via teaterets hjemmeside er steget markant til over 60%, mens billetsalg via fysisk kontakt i billetcenteret nu kun udgør ca. 9% af antal solgte billetter
- DKT har ikke reduceret antallet af salgspersonale i takt med, at kunderne er flyttet over på nettet
- Det vurderes, at det fysiske salgspersonale fortsat vil være vigtigt at opretholde fremadrettet, blandt andet af hensyn til de kundegrupper, der ikke kan betjene sig selv på nettet
- Med henblik på at optimere salgssressourcerne anbefales det, at salgspersonalet udvikles til i højere grad at kunne lave opsøgende salgsarbejde (telefonsalg)
- Dette kan kræve, at eksisterende personale afskediges, og at der ansættes nye salgsmedarbejdere med de rette kompetencer

* ENTA Ticketing Solutions er et amerikansk baseret selskab, der er specialiseret i billetterings- og CRM-systemer. Hosting af DKT's billetsystem varetages af ENTA

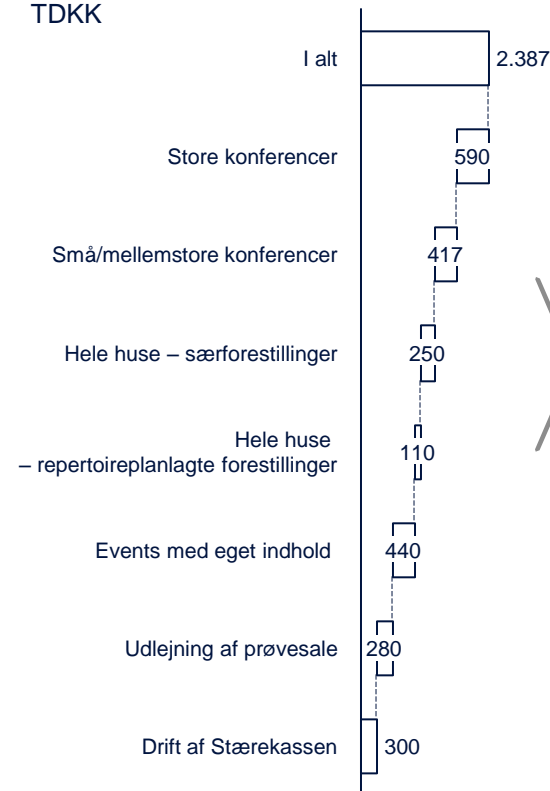
4A. MULIGHEDER FOR ØGET EGENINDTJENING – ANDRE INITIATIVER

Der ses en mulighed for at styrke indtjeningen fra erhvervsarrangementer ved at brede viften af arrangementstyper ud og blive bedre til at understøtte særarrangementer med et kunstnerisk indhold

Det kommercielle arbejde på Det Kongelige Teater har forandret sig markant på meget få år, fra at være næsten ikke-eksisterende før Operaens åbning til at boome umiddelbart efter Operaens åbning. Efter finanskrisen er markedet for erhvervsarrangementer m.v. reduceret. Det samlede direkte dækningsbidrag fra arrangementer udgjorde i 2010 DKK 2,4 millioner. På baggrund af interview er identificeret en række interne og eksterne barrierer for yderligere salg

Produkt	Typisk dækningsbidrag	Bemærkning
Opbakning til byens kulturtiltag	DB: Ofte kun symbolsk lejeindtægt. Værdien for teatret vurderes i genereret PR	
Middage med og uden forestilling	DB: Billetsalg plus forpagtningsafgift	
Dagsmøder	DB: Gennemsnitlig lejeindtægt DKK 6.000 plus forpagtningsafgift og eventuelt add-on-ydelser	
Helt Hus med repertoireplanlagt forestilling	DB: Jf. prisnotet fra Budget- og Planlægning. Typisk DKK 100.000 i kommercielt regi	
Helt Hus med festforestilling	DB: Typisk DKK 350.000	
Receptioner – lukkede	DB: Forpagtningsafgift plus eventuel lejeindtægt, som varierer i forhold til valg af location fra DKK 7.500-40.000	
Konferencer	DB: Typisk DKK 30.000-300.000	
Udlejning af prøvesale	DB: fra DKK 5.000-50.000	
Opbakning til byens kulturtiltag	DB: Ofte kun symbolsk lejeindtægt. Værdien for teatret vurderes i genereret PR	
Produktlanceringer	DB: DKK 30.000-300.000	Udbydes i begrænset omfang – krav om tilknytning som sponsor
Kongresser	DB: Samme prisniveau som konferencer – dog typisk forhandlet mængderabat	Udbydes i begrænset omfang – vanskeligt at finde sammenhængende tid
Receptioner – offentlige	Ikke opgjort	Tilbydes ikke
Bespising på scenen	DB: Salgspris omkring DKK 25.000	Tilbydes ikke
Film-fotooptagelser	Ikke opgjort	Tilbydes ikke
Firmafester	DB: Afhænger af hvorvidt arrangementet kategoriseres som et Helt Hus-arrangement eller en foyerudlejning dvs. fra DKK 40.000- 200.000	Tilbydes ikke

Dækningsbidrag fra erhvervsarrangementer (2010) TDKK



lagttagelser/vurdering

Interne barrierer for yderligere salg

- Krav om sammenhæng til DKT's brand (undgå profanering). En række mulige produkter udbydes derfor ikke
- Begrænset fleksibilitet fra scenekunsten til at understøtte arrangementer
- Begrænset fleksibilitet i sceneteknik (skal planlægges et år forud for at undgå overtid)
- Begrænset scene/foyerkapacitet til rådighed/låst fast lang tid i forvejen

Eksterne barrierer for yderligere salg

- Finanskrisen – ikke samme økonomiske råderum i virksomhederne
- Øget konkurrence fra øvrige venues – DKT's priser ligger i den (meget høje) ende af spektret for erhvervsarrangementer

3B. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

Delanalyse 3B: Effektivisering af administration og støttefunktioner

Identificerede effektiviseringsmuligheder

På baggrund af de gennemførte analyser af Det Kongelige Teaters administration og støttefunktioner kan der peges på følgende effektiviseringsmuligheder

B1. Øge span-of-control i centrale administrative funktioner og støttefunktioner

- En beregning af leder/medarbejderratioer for hver afdeling viser, at ledelsesspændet i Det Kongelige Teater er lavt i forhold til best practice. Det vurderes, at DKT kan spare mellem 2-3 lederårsværk gennem en reorganisering af administrative funktioner og støttefunktioner

B3. Styrket økonomistyring gennem centralisering af økonomiressourcer

- Økonomikompeterer er spredt på mange afdelinger. En organisatorisk centralisering af økonomiressourcer i DKT og øget system- og værktøjsunderstøttelse af lokale økonomiopgaver, kan bidrage til at styrke analyse- og controllingkapaciteten samt frigørelsen af årsværk. Det vurderes, at der her kan spares mellem 2-3 årsværk

D2. Reducere internt serviceniveau

- Biblioteket i Skuespilhuset gennemgår en løbende digitaliseringsproces. Det vurderes, at når denne proces er tilendebragt kan biblioteket overflyttes til det Kongelige Bibliotek, hvormed der kan spares løn til tre medarbejdere og frigøres areal

Forventet effekt	Personale reduktion (ÅV)	Netto-forbedring (DKK millioner)	Bemærkning
D1. Øge span-of-control i administrations- og støttefunktioner	2-3	1-2,5	Forudsætter reorganisering
B3. Centralisering af økonomiressourcer	2-3	1-1	Ændret balance mellem centrale og decentral økonomiressourcer
H2. Digitalisere og udflytte bibliotek	2-3	1-1,5	
I alt	6-9	3-5	

Bagvedliggende problem

- Det Kongelige Teater har administrative funktioner og støttefunktioner både centralt (under Økonomi- og Bygningsdirektøren og Produktions- og personaleledelse) og decentralt under de kunstneriske chefer
- Det kan konstateres, at de centrale administrations- og støttefunktioner er opdelt i et forholdsvis stort antal organisatoriske afdelinger og underafdelinger. Der er ansat 12 chefer og 6 teamledere med personaleansvar til at lede i alt 87 medarbejdere i afdelinger beskæftiget med administration og støttefunktioner
- Medarbejder-/lederrationen i DKT's centrale afdelinger for administration og støttefunktioner er forholdsvis lav i forhold til best practice i staten. Såfremt DKT gennem en reorganisering kan øge ledelsesspændet til i gennemsnit 8, vil det indebære, at der kan frigøres ca. 5-6 chefer eller teamledere med personaleansvar. En del af disse stillinger vurderes at kunne nedlægges, mens de resterende stillinger kan genbesættes af medarbejdere uden ledelsesroller
- Økonomikompetererne i DKT er spredt på mange afdelinger. En central budgetafdeling på tre mand giver begrænsede muligheder for at gennemføre controlling/analyser, der kan bidrage til at sikre en bedre ressourceudnyttelse i organisationen. Der ses et potentiale i bedre udnyttelse af de samlede økonomikompeterer, der er i DKT og eventuelt at frigøre ressourcer gennem en øget centralisering og specialisering i de økonomiadministrative opgaver
- Det Kongelige Teaters arkiv og bibliotek har eksisteret siden 1748. Der er tre personer ansat som bibliotekarer. Biblioteket gennemgår i øjeblikket en digitaliseringsproces, med henblik på at gøre materialet tilgængeligt for en bredere målgruppe. Såfremt der skal findes yderligere besparelser inden for administration og støttefunktioner kan det overvejes at overflytte DKT's bibliotek til Det Kongelige Bibliotek i takt med at biblioteket digitaliseres. Omkostningerne til digitalisering af Det Kongelige Teaters bibliotek vurderes i vid udstrækning af kunne finansieres gennem sponsorater og donationer

3B. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

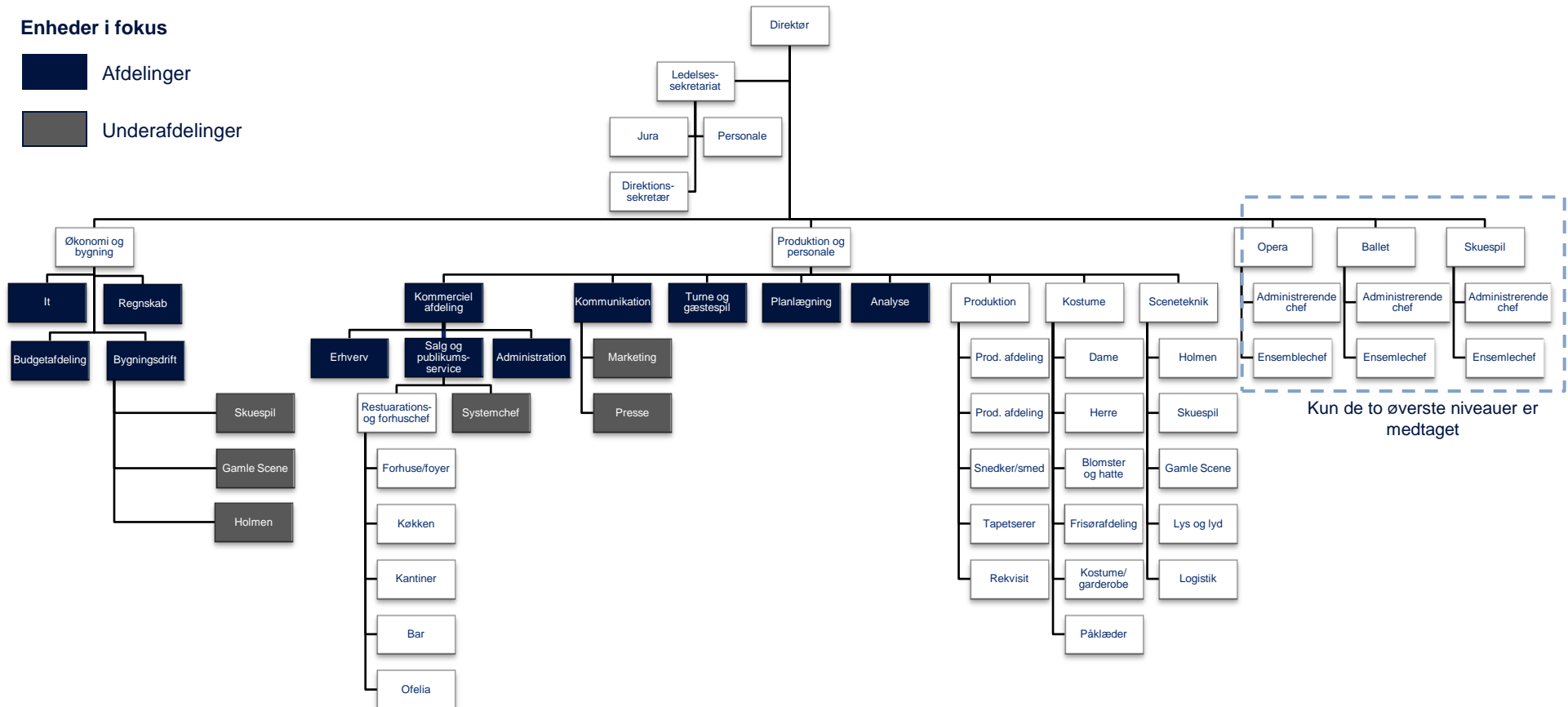
Det Kongelige Teater har en forholdsvis fragmenteret organisering af de centrale administrations- og støttefunktioner

DKT har administrative funktioner og støttefunktioner både centralt (under Økonomi- og Bygningsdirektøren og Produktions- og personalechefen) og decentralt under de kunstneriske chefer. Det kan konstateres, at de centrale administrations- og støttefunktioner er opdelt i et forholdsvis stort antal organisatoriske afdelinger og underafdelinger

Enheder i fokus

Afdelinger

Underafdelinger



3B. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

Der er ansat 12 chefer og 6 teamledere med personaleansvar til at lede i alt 87 medarbejdere i afdelinger beskæftiget med administration og støttefunktioner

	Toplevelse	Chef, direktionsmedlem	Chef, ikke medlem af direktion	Teamleder, personaleansvar	Øvrige fastansatte medarbejdere	Antal ledere*
	Niveau1-2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	(Niveau 6)	(Niveau 1-5)
Juridisk afdeling	-	-	Juridisk chef	-	6	1
Budgetafdeling	Økonomi- og bygningsdirektør	-	-	-	5	0,5
Regnskabsafdeling		-	Regnskabschef	-	7	1,25
It		-	It-chef	-	6	1,25
Bygning og drift		-	Bygnings- og driftschef	Bygningsansvarlig – skuespil Bygningsansvarlig – opera Bygningsansvarlig – skuespil	27	4
Personaleafdelingen	Planlægnings- og personaledirektør	Personale-udviklingschef	-	-	2	1,1
Erhvervsafdeling		Kommerciel chef	Chef for erhvervsafdeling	-	7	1,33
Salg- og publikum (eksklusiv forhuse og restaurant)			Salgs- og publikumschef	Salgsleder (billetcenter)	6**	1,5
Sponsor				Systemchef	3	1,5
Administration			Administrationschef	-	3	1,33
Kommunikationsafdelingen		Kommunikationschef	Markedsføringschef	-	10	2
Turne og gæstespil		-	Turne- og gæstespilschef	-	3	1,1
Planlægning/kongeplan		-	-	Chefplanlægger	2	1,1
I alt	2	3	9	6	87	

* I beregningen af afdelingens ledelsesressourcer er nederste cheflag regnet med i fuld vægt, mens næstnederste lag er regnet med forholdsmæssigt. Dvs. en chef, der er leder for to afdelinger regnes med ½ gang i hver afdeling, mens den direkte leder for afdelingen regnes med en gang

** Herudover en del timelønnede medarbejdere

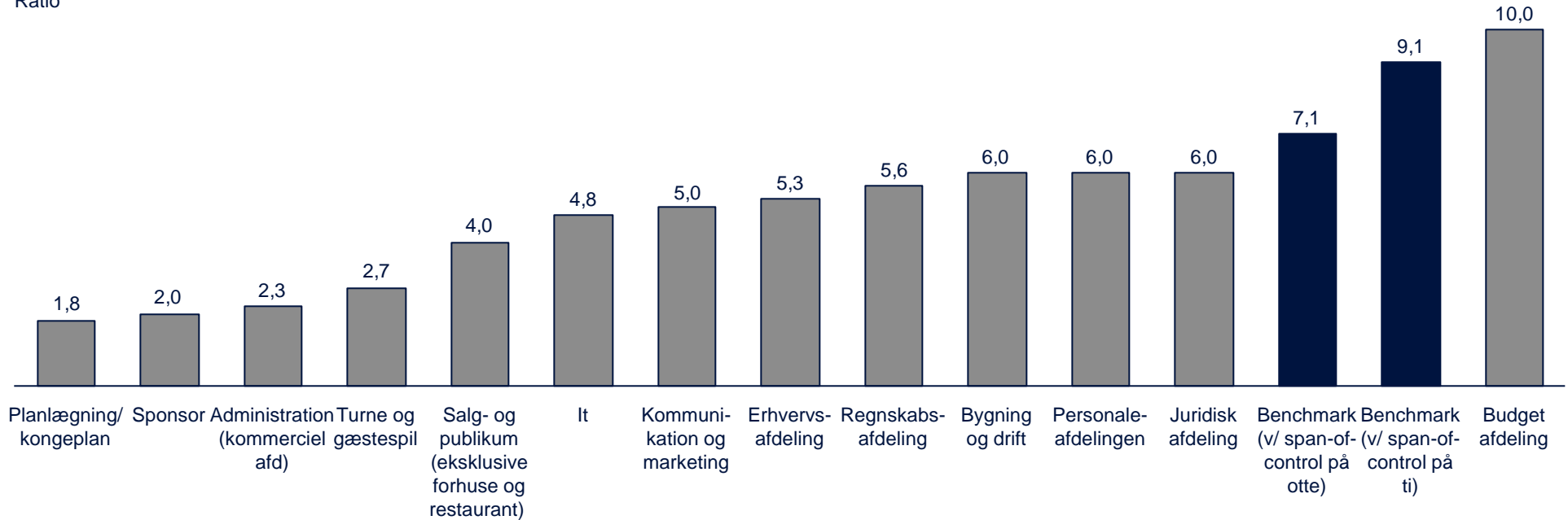
3B. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

En beregning af leder/medarbejderratioer for hver afdeling viser, at ledelsesspændet i Det Kongelige Teater er forholdsvis lavt.

Medarbejder/lederrationen i DKT's centrale afdelinger for administration og støttefunktioner er forholdsvis lav. Såfremt DKT gennem en reorganisering kan øge den gennemsnitlige span-of-control til 8 vil det indebære, at der kan frigøres ca. 5-6 chefer/ledere med personaleansvar. En del af disse stillinger vurderes at kunne nedlægges, mens de resterende stillinger kan genbesættes af medarbejdere uden ledelsesroller

Medarbejder/lederratio*

Ratio



* I beregningen af afdelingens ledelsesressourcer er nederste cheflag regnet med i fuld vægt, mens næstnederste lag er regnet med forholdsmæssigt. Fx vil en chef, der er leder for to afdelinger regnes med ½ gang i hver afdeling, mens den underordnede leder for afdelingen regnes med 1 gang.

Note: Der findes ikke ét rigtigt span of control, eftersom dette afhænger af en række forskellige forhold, fx opgavernes ensartethed, geografisk spredning, opgavernes kompleksitet, kompetencer og koordinationsbehov. Organisationer med et bredt span of control karakteriseres oftest ved få ledelseslag og dermed kort afstand fra bund til top, fordi hver leder har mange medarbejdere under sig. Omvendt er en organisation med et smalt span of control karakteriseret ved mange lag, mange enheder og langt fra bund til top. Vi vurderer, at et gennemsnitligt ledelsesspænd på 8 er et realistisk mål for den administrative del af DKT, hvilket allerede er opnået i enkelte afdelinger. I administrative enheder med mere ensartede opgaver i den offentlige sektor, fx i kommunerne, er ledelsesspænd på op til 15-30 ikke unormalt.

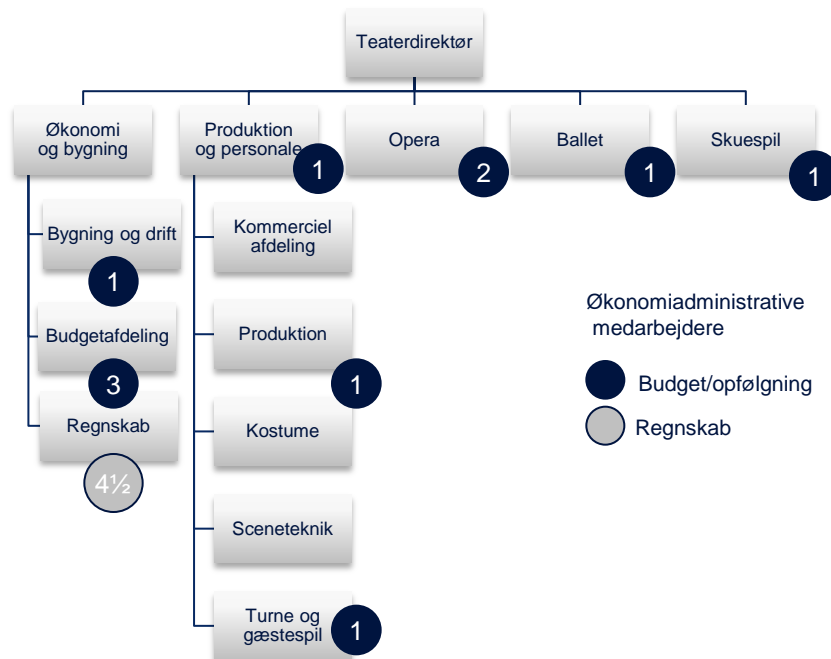
3B. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

Sammenligninger indikerer, at de økonomiadministrative medarbejdere i DKT er forholdsvis spredte, hvilket kan udgøre et problem i forhold til en effektiv ressourceudnyttelse.

Der er foretaget en sammenligning antallet af økonomiadministrative medarbejdere i DKT med to statslige institutioner med et tilsvarende stort antal medarbejdere, en decentral struktur og en styringsmæssig kompleksitet der svarer til Det Kongelige Teaters. Sammenligningen indikerer, at DKT er mindre effektiv end sammenligningsinstitutionerne, hvilket kan skyldes en høj grad af decentralisering af ressourcerne samt en ikke optimal understøttelse af den decentrale økonomifølgning med eksisterede værktøjer og systemer

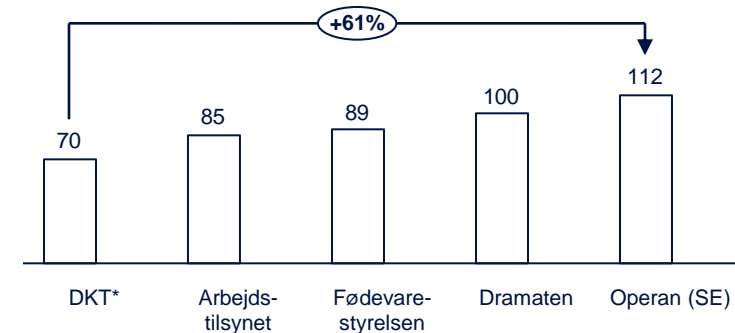
Organisatorisk fordeling af økonomimedarbejdere i DKT

Årsværk



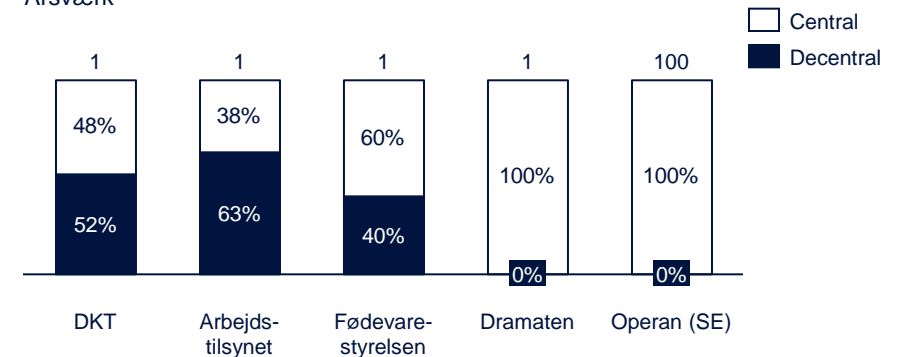
Årsværksratio for økonomiadministrative medarbejdere

Årsværk pr. økonomiadministrativ medarbejder



Central/decentral fordeling af økonomimedarbejdere

Årsværk



En medvirkende årsag til den relativt lave ÅV-ratio for DKT er, at teateret har relativt flere regnskabsmedarbejdere end sammenligningsinstitutionerne.

Hvis der korrigeres for dette forhold ligger DKT dog fortsat lavere end de to udenlandske scenekunstinstitutioner, der indgår i sammenligningen

3C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

Delanalyse 3C. Effektivisering af indkøb i Det Kongelige Teater

Identificerede effektiviseringsmuligheder

Der er identificeret følgende effektiviseringsmuligheder i relation til indkøb af varer og tjenesteydelser

C1. Standardisering og konsolidering af indkøb på færre leverandører med henblik på bl.a. at opnå volumenrabatter

- Det forslås, at DKT standardiserer og konsoliderer indkøbet på færre leverandører, med henblik på bl.a. opnåelse af volumenrabatter
- DKT bør samtidig have fokus på at maksimere indkøbet af varer og tjenesteydelser på rabataftaler – enten gennem egne aftaler eller ved brug af fælles offentlige rabataftaler. Der bør opstilles mål for compliance og indkøbsbesparelser og løbende følges op herpå

C2. Styrkelse af central indkøbsfunktionen

- Det forslås, at DKT i forbindelse med implementering af et nyt indkøbssystem styrker den centrale indkøbsafdeling og nedbringer antallet af indkøbere
- Dette skal ske for bedre at kunne forhandle rabataftaler, sikre en bedre behovsstyring og for at sikre maksimal anvendelse af egne og fælles offentlige rabataftaler

Forventede gevinster og omkostninger

Forventet effekt	Personale reduktion (ÅV)	Netto- forbedring (DKK millioner)	Bemærkning
C1. Standardisering og konsolidering af indkøb	-	3-9	Kan medføre et behov for øget standardisering af vareindkøb
C2. Styrkelse af central indkøbsfunktionen	-	-	
I alt		3-9	

Bagvedliggende problem

- DKT's indkøb af varer og tjenesteydelser udgjorde i 2010 knap DKK 244 millioner og er meget fragmenteret på ca. 1.900 leverandører.
- I 2010 havde teateret kun to skriftlige rabataftaler. Produktionsafdelingen har derudover 4-5 mundtlige rabataftaler, der af DKT vurderes til at være konkurrencedygtige på baggrund af uformelle test-udbud
- DKT køber ind gennem Statens Indkøb i de kategorier der er underlagt denne ordning, men dette indkøb udgør kun en meget lille andel af DKT's samlede indkøb. DKT har endvidere anvendt SKI-aftalen til et enkelt indkøb hos en leverandør. Det samlede indkøb på egne og fælles offentlige rabataftaler udgør under DKK 4 millioner i 2010
- Den centrale indkøbsafdeling i DKT består af to medarbejdere i regnskabsafdelingen, der er ansvarlige for indkøbspolitik og strategi samt indsamling af information om teaterets samlede indkøb. Der er 13 indkøbere decentralt i afdelingerne med specifikt ansvar for et indkøbsområde og yderligere +55 personer, der også er bemyndiget til at købe ind
- Der er ikke i den centrale indkøbsfunktion et fuldt dækkende overblik over gældende rabataftaler og indkøb via SKI og Statens Indkøb, og der følges ikke systematisk op på compliance i forhold til indkøb på rabataftaler
- Der er ikke formuleret en klar strategi for indkøbseffektivisering gennem standardisering og konsolidering af indkøb med henblik på opnåelse af volumenrabatter gennem færre leverandører

Overvejelser om implementering/risici

- Forslagene vurderes at kunne gennemføres relativt hurtigt og få fuld effekt inden for 1-1½ år
- Forslaget kan medføre, at det bliver nødvendigt at indføre begrænsninger på de typer af varer, der kan indkøbes og nogle afdelinger i DKT skal derfor eventuelt ændre forbrugsvaner

3.C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

DKT's indkøb af varer og tjenesteydelser udgjorde i 2010 knap DKK 244 millioner og er spredt på mange forskellige leverandører, hvilket er udtryk for et fragmenteret indkøb

En gennemgang af DKT's indkøb i 2010 har vist, at der købes varer og tjenesteydelser for samlet DKK 244 millioner. De største indkøbskategorier er teaterrekvisitter, konsulentydelser (hvoraf hovedparten vedrører ydelser fra Økonomistyrelsen) og bygningsrelaterede ydelser

Samlet indkøb pr. indkøbskategori (statens), 2010

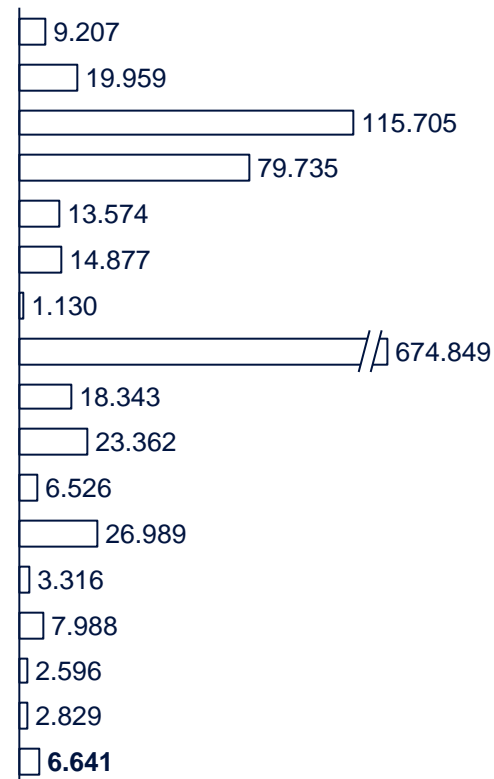
DKK millioner



Gennemsnitlige indkøb pr. faktura

pr. indkøbskategori, 2010

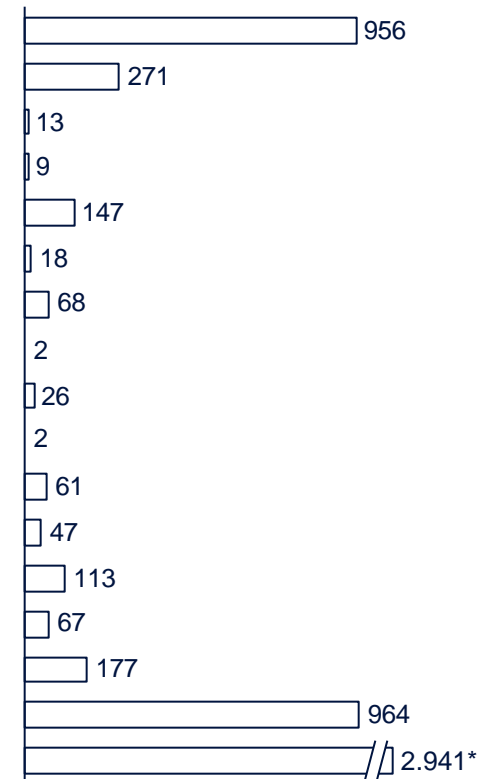
DKK



Antal leverandører pr.

indkøbskategori, 2010

Antal faktura



* Heraf er ca. 1.900 unikke leverandører, da flere leverandører har salg i forskellige kategorier

Note: Enkelte fakturaer, der inkluderer beløb for rabat og levering, er opdelt i flere kategorier.

27 | Kilde: Data fra Det Kongelige Teater (2011), Quartz+Co-analyse

3.C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

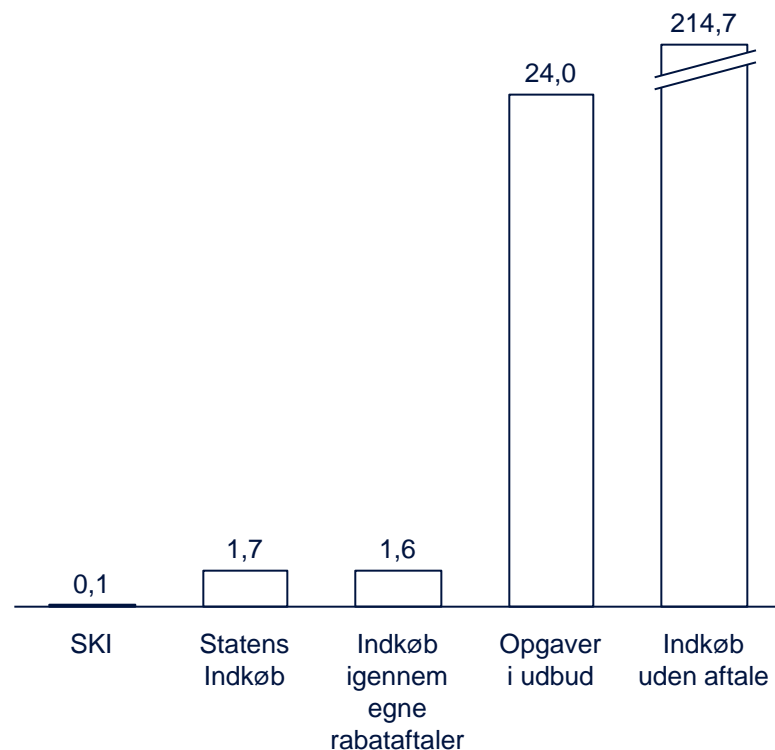
DKT's styring af indkøb er relativt svag og kun 1,4 procent af DKT's indkøb foregår via rabataftaler, hvilket tyder på at et potentiale for en mere central og aktiv styring af indkøbet

Langt størstedelen af DKT's indkøb ligger uden for de indkøbskategorier, hvor Statens Indkøb og SKI har forhandlet rabataftaler. En svag styring af indkøb har resulteret i at eget brug af rabataftaler er meget begrænset

Nuværende indkøbspolitik og organisering

- DKT har 70 medarbejdere der aktivt køber ind, og 13 af dem er specialiseret i indkøb inden for eget område
- Den centrale indkøbsafdeling består af to medarbejdere i regnskabsafdelingen, og resten er placeret decentralt i egne afdelinger
- DKT er forpligtet til at handle igennem Statens Indkøb hos de leverandører, hvor det er muligt at forhandle med en leverandør igennem SKI
- Derudover har DKT seks rabataftaler, der er blevet forhandlet hjem i eget regi

Øversigt over indkøb med og uden rabataftaler (2010) MDKK



lagttagelser/vurdering

- DKT's indkøb kunne med fordel centralisere sin indkøbsafdeling yderligere for bedre at styre indkøbsbehov, samle indkøb og forhandle rabataftaler
- Antallet af leverandører kan reduceres og derved nedbringes arbejdsbyrden ved håndtering af fakturaer og forhandling af rabatter
- Mange fakturaer er umiddelbart kategoriseret forkert, og en del leverandører er placeret i forskellige kategorier, men med samme ydelse. Dette gør det svært at følge forbruget i de forskellige kategorier

3C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

Det Kongelige Teaters indkøbsfunktion er vurderet i forhold til seks nøgleparametre, som er baseret på best practice for offentlige institutioner

Nøgleparametre til understøttelse af effektive indkøb		Lav	Performance-evaluering	Høj (best practice)
1 Indkøbsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Er der formuleret en klar indkøbsstrategi og opsat mål for indkøbseffektiviseringer? • Er strategien forankret i topledelsen ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen formuleret indkøbspolitik og mål for indkøbseffektiviseringer • Indkøb ikke forankret i topledelsen 		<ul style="list-style-type: none"> • Klar indkøbsstrategi, der er omsat i klare handlingsplaner og politikker • Stærk topledelsesmæssig forankring
2 Aftaleforhold	<ul style="list-style-type: none"> • Er der fokus på indkøbseffektivisering gennem udbud og leverandørforhandlinger med udgangspunkt i store indkøbsvolumener og standardisering af vareindkøbet? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mange leverandører. Ingen standardisering af indkøb, lav volumen på de enkelte leverandører. Ingen forpligtende indkøbsaftaler 		<ul style="list-style-type: none"> • Konsolidering af indkøb på færre leverandører med henblik på bl.a. at opnå volumenrabatter. Forpligtende volumenaftaler. Standardisering af varesortiment
3 Indkøbsprocesser	<ul style="list-style-type: none"> • Er indkøbsprocesserne klart definerede og implementerede? • Understøtter processerne den overordnede strategi? • Er der fokus på kontinuerlig forbedring og udvikling af indkøbsprocesserne? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbsprocesserne er ikke dokumenterede og mangler at blive linket til overordnede strategiske målsætninger 		<ul style="list-style-type: none"> • Dokumenterede indkøbsprocesser med klare målsætninger, som er udviklingsorienterede, systemunderstøttede og tildelt res.ansvarlige
4 IT understøttelse	<ul style="list-style-type: none"> • Er indkøbsprocesserne it-understøttede? • Giver systemerne indsigt i omkostningsdrivere og danner grundlag for leverandørudvikling, strategisk indkøb osv.? • Bruges it-systemet optimalt i indkøbsfunktionen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiske it-indkøbsværktøjer er ikke tilgængelige og datakvalitet er varierende 		<ul style="list-style-type: none"> • Brug af digitalt varekatalog, automatisk generering af ledelsesinformation om compliance og opnåede indkøbsbesparelser
5 Målsætning og opfølgning	<ul style="list-style-type: none"> • Forefindes klare målsætninger for indkøbsfunktionen, som rapporteres løbende i diverse fora? • Følges der op på både finansielle og bløde mål? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingen klare målsætninger • Ingen opfølgning eller rapportering hverken internt eller eksternt 		<ul style="list-style-type: none"> • Klare målsætninger, som rapporteres på alle niveauer i forhold til leverandørperformance, omkostningsopfølgning, prisbenchmarks i forhold til industrien osv.
6 Indkøbsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Er roller og ansvar inden for indkøb defineret, dokumenteret og implementeret i organisationen? • Er organisationens indkøbsmedarbejdere i besiddelse af de rette kompetencer til at realisere indkøbsstrategien? 	<ul style="list-style-type: none"> • Indkøbsorganisation med manglende rolle- og ansvarsfordeling uden mandat til at påvirke indkøbspolitikker • Manglende kompetencer 		<ul style="list-style-type: none"> • Stærk indkøbsorganisation med klart split mellem centrale og decentrale enheder. Decentrale enheder køber ind på centralt forhandlede aftaler

3C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

Det Kongelige Teater vurderes at have et klart potentiale for at styrke tilrettelæggelsen af indkøb, med henblik på at opnå indkøbsbesparelser

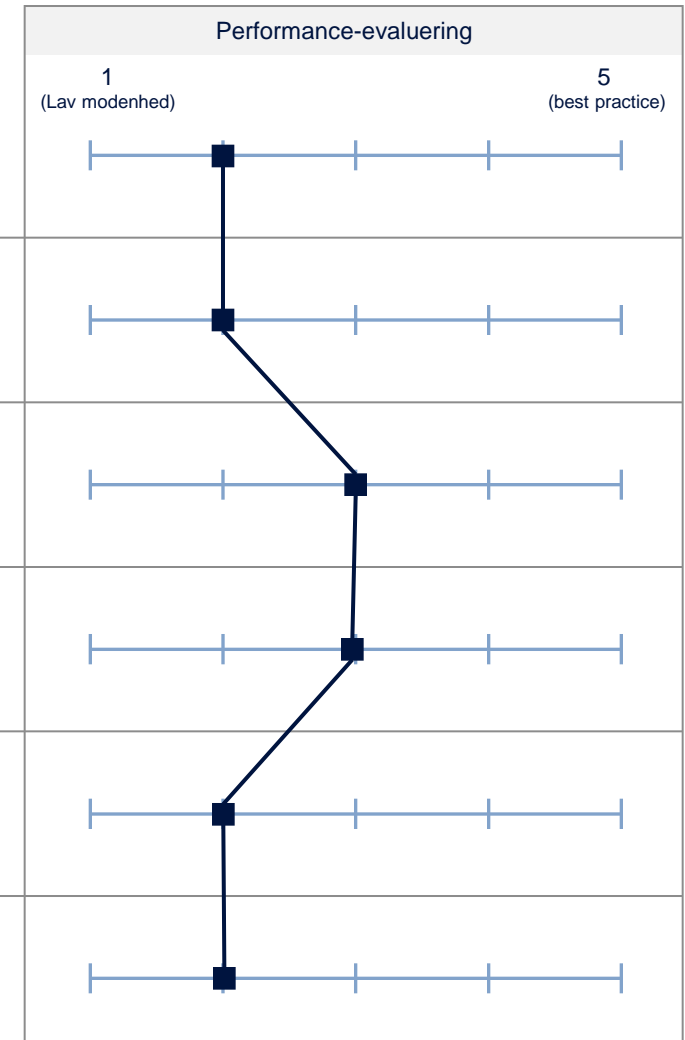
■ = DKT's resultater i dag

Nøgleparametere



DKT-evaluering

- DKT har en velbeskrevet indkøbsvejledning, der beskriver DKT's indkøbspolitik men uden klare mål for indkøbs effektiviseringer
- Der følges ikke systematisk op på mål for indkøbet
- DKT har fokus på udbud af større opgaver og køber stort ind på enkelte områder for at opnå rabatter
- Varekøbet er meget lidt standardiseret, og der er derfor mange forskellige leverandører og små ordrer
- Indkøbsprocesserne er klart beskrevet og dokumenteret for dem der er ansvarlig for indkøb
- DKT mangler fokus på løbende forbedringer af processer og kompetencer for at sikre en mere hensigtsmæssig styring
- DKT har i en årrække benyttet gatetrate, og er på vej til at implementere et nyt system i efteråret.
- Systemerne genererer pt. begrænset ledelsesinformation og der mangler overblik over de rabataftaler, som de forskellige afdelinger har forhandlet sig frem til
- DKT rapporterer både internt og eksternt til FM omkring sit indkøb for at sikre compliance i forhold til budget og Statens Indkøb
- DKT har ingen klare målsætninger for øvrigt indkøb og ingen fast struktur for at sikre prisbenchmarks
- DKT har 70 personer, der har mandat til at købe ind og kun 13 af de personer har et klart ansvarsområde og køber regelmæssigt ind
- DKT's indkøbere vurderes til at mangle kompetencer og overblik til at realisere besparelser og den centrale enhed fremstår svag



3.C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

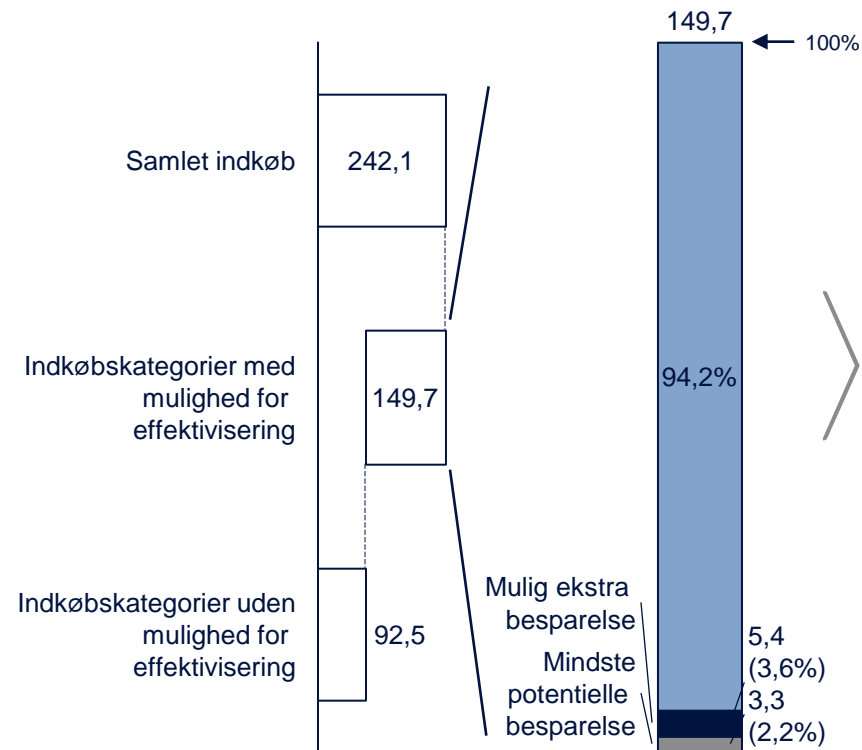
Det skønnes, at DKT kan spare imellem DKK 3 til 9 millioner gennem standardisering og konsolidering af indkøb på færre leverandører med henblik på blandt andet at opnå volumenrabatter

En forudsætning for at opnå de estimerede indkøbsbesparelser er, at den centrale indkøbsfunktion styrkes, og at decentrale indkøbere i højere grad forudsættes at disponere på centralt indgåede aftaler. DKT's forestående implementering af et nyt indkøbssystem er en oplagt anledning til at styrke den centrale indkøbsafdeling og nedbringe antallet af indkøbere og leverandører

Analysemetode

- Gennemgang af indkøbskategorier med stikprøver på faktura og vurdering af de følgende faktorer
 - Rabatmuligheder på produkttype
 - Mulighed for at samle indkøb på færre leverandører
 - Mulighed for bedre behovsstyring
 - Andelen af indkøb på samme leverandører i forhold til 2009
 - Andel af indkøb igennem Statens Indkøb
- Hver kategori med mulighed for besparelser er derefter blevet vurderet med en nedre og øvre grænse efter hvor stor en andel af indkøbet, der kan opnås besparelse på
- Endelig er der vurderet en nedre og øvre rabatgrænse for den andel af indkøbet, der kan fås rabat på baseret på typen af leverandører og produktet, der bliver indkøbt

Oversigt over potentiale for besparelse ud af samlet indkøb (2010) DKK millioner



Kommentar til analyseresultater

- DKT har mange store leverandører, hvor der købes ind i et omfang, der burde give adgang til rabatter. Det vurderes, at det bør være muligt at opnå rabatter i omegnen af 5-10% på de største leverandører
- Denne besparelse forudsætter, at DKT samler indkøb hos færre leverandører og standardiserer en del af vareindkøbet
- For at understøtte denne proces vurderes det, at den centrale indkøbsfunktion skal styrkes og antallet af indkøbere skal begrænses markant
- Det vurderes at DKT kan spare et sted imellem DKK 3 til 9 millioner ved at styrke den centrale indkøbsfunktion, samle indkøb, forhandle bedre rabataftaler og sikre en bedre behovsstyring

3C. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

De beregningstekniske forudsætninger for den vurderede indkøbsbesparelser fremgår af tabellen nedenfor

Indkøbskategori	Indkøb (DKK)	Antal leverandører	Andel af indkøb i 2010 fra leverandør i 2009 (%)	Andel af indkøb i 2010 på egne rabat-aftaler (%)	Andel af indkøb på fælles offentlige aftaler (%)	Min. rabat (%)	Max. rabat (%)	Min. andel med rabat (%)	Max. andel med rabat (%)	Min rabat (DKK) X min. andel med rabat	Max rabat (DKK) X max. andel med rabat
3025 Teater- og filmrekvisitter m.m.	75.571.182	956	66	1,7	0,1	5	10	50	70	1.889.280	5.289.983
5000 Konsulentydelse (ej it)	19.459.584	271	57	-	-	5	5	20	40	194.596	389.192
4100 Bygningsdrift og -vedligehold	14.795.788	147	55	0,1	-	5	10	40	60	295.916	887.747
5200 Kantine og catering	9.867.822	68	83	0,0	-	3	5	40	60	118.414	296.035
4210 Trykke-, kopi- og printydelse	5.481.865	61	24	-	-	5	5	40	60	109.637	164.456
4400 Post, fragt og forsendelse	3.939.852	113	69	0,0	-	5	5	50	70	98.496	137.895
3040 Musikinstrumenter m.v.	3.362.867	67	41	-	-	5	10	60	80	100.886	269.029
4150 Vedligehold af inventar	2.835.062	177	81	2,8	-	5	10	50	70	70.877	198.454
8210 Ophold og overnatning indland	2.690.426	47	68	-	12,6	10	15	50	70	134.521	282.495
6200 It-konsulenter	2.128.901	28	70	-	-	5	10	40	60	42.578	127.734
1850 Øvrige inventar, møbler og lamper	1.801.171	70	60	7,0	-	5	10	40	60	36.023	108.070
1250 Lyskilder, pærer, lysstofrør m.v.	1.078.955	37	95	0,1	-	5	10	60	80	32.369	86.316
4050 Arkitekt	1.017.110	8	99	-	-	5	10	60	80	30.513	81.369
3050 indkøb til butiks salg	987.422	8	61	-	-	5	5	40	60	19.748	29.623
1550 Værkstedsmaskiner, værktøj m.v.	953.630	55	89	9,5	-	5	10	40	60	19.073	57.218
4700 Vask og leje af tekstil	865.161	7	86	-	-	5	5	40	60	17.303	25.955
1910 Kontorhold diverse	804.672	119	82	0,6	-	5	10	60	80	24.140	64.374
1750 AV-udstyr	718.379	27	69	-	0,4	5	10	40	60	14.368	43.103
1400 Arbejdstøj m.v.	703.000	24	95	0,0	-	5	10	70	90	24.605	63.270
1210 Rengøringsartikler	590.375	18	98	0,3	-	5	10	70	90	20.663	53.134
Total	149.653.225	2.308	72	1,1		5	9	48	68	3.294.006	8.655.451

Note: De varegrupper, der er udvalgt ovenfor er indkøb, der opfylder følgende karakteristika 1) en vis volumen (+500t.kr.), 2) mange leverandører, 3) lav aftaledækning, 4) stort andel af indkøbet fra samme leverandører over flere år. Herefter er der i hver af varegrupperne foretaget en gennemgang af indkøbet og foretaget en skønsmæssig vurdering af, hvor stor en del af vareindkøbet, der vil egne sig til rabataftaler.

3D. PRODUKTION

Delanalyse 3D. Kapacitetsudnyttelse af produktionshuset

Identificerede forbedringsmuligheder

Quartz+Co har som led i budgetanalysen analyseret mulighederne for at nedbringe DKT's omkostninger til produktion af scenografi og dekorationer. På baggrund af de gennemførte analyser kan der peges på følgende budgetforbedringsmuligheder

F1. Kort sigt – indourcing af alle produktionsopgaver

- På kort sigt kan Det Kongelige Teater indsource alle produktionsopgaver, der i dag udføres af eksterne leverandører med henblik på at forbedre kapacitetsudnyttelsen. Det vil ved nuværende produktionsniveau kunne give en årlig besparelse på op til DKK 1 millioner. Dette stiller krav om en øget planlægning, så der undgås flaskehalse i produktionen.

F2. Mellemlang sigt – øge eksterne opgaveandel

- På mellemlang sigt kan det Kongelige Teater opnå en besparelse ved at øge den eksterne opgaveandel med 5.000-10.000 timer gennem salg af produktioner til udenlandske operascener og andre relevante film- og scenekunstvirksomheder i ind- og udland. DKT vurderer, at der er 75% sandsynlighed realisering af dette scenarie

Quartz+Co har regnet på et scenarie, hvor 50% af produktionen outsources. En større outsourcing er dog næppe attraktivt på kort eller mellemlangt sigt grundet de store afskrivninger, der vil være forbundet med afhændelse af produktionshuset

Såfremt det ikke på længere sigt (3-4 år) lykkes at øge opgavemængden i væsentligt, må det dog tilrådes at foretage en nærmere analyse af muligheder og konsekvenser af en strukturel ændring af produktionshuset. De strukturelle ændringer kunne fx bestå i at lokalisere produktionshuset i en væsentlig mindre bygning, kombineret med en større outsourcing af opgaver end i dag (fx 50-75%)

Forventet effekt	Personale reduktion (ÅV)	Nettoforbedring (DKK millioner)	Bemærkning
F1. Kort sigt: indourcing af alle produktionsopgaver	(3)	1	Stiller krav om øget planlægning/koordinering
F2. Mellemlang sigt – øge eksterne opgaveandel (5.000-10.000 timer)	(3-6)	1-2	Forudsætter at der kan afsættes 5.000-10.000 timer til eksterne aftagere
I alt	(6-9)	2-3	

Bagvedliggende problem

- Det Kongelige Teater opførte i forbindelse med overtagelsen af Operaen et moderne produktionshus på Refshaleøen til produktion af dekorationer til opera, ballet og skuespil. Produktionen lå tidligere på Kgs. Nytorv i lokaler ovenpå Gl. Scene
- Produktionshuset er dimensioneret til at kunne producere dekorationer til tre store scener og tre mindre scener i en situation, hvor scenerne er udnyttet fuldt ud i løbet af en teatersæson, og hvor der gennemføres (forholdsvist store) antal nyopsætninger, der blev gennemført ved Operaens og Skuespilhusets åbning
- Produktionshuset er udstyret med moderne faciliteter og indrettet og tilrettelagt på en sådan måde, at det understøtter effektive arbejdsgange. Blandt andet gennemføres produktioner på tværs af alle tre kunstarter, hvilket anses for best practice. Arbejdseffektiviteten vurderes at være steget med 15%
- Med den aktuelle produktion, som den ser i 2011 er kapacitetsomkostningen på DKK 334/time, dvs. 50% mere end i tiden før opførelsen af produktionshuset. Dette opvejes delvist af en øget effektivitet i arbejdstilrettelæggelsen. Ved fuld kapacitetsudnyttelse (ca. 67.000 timer) ville kapacitetsomkostningen på DKK 175/time, hvilket er ca. 20% mindre end da produktionen lå på Gl. Scene
- Det Kongelige Teater har imidlertid ikke på noget tidspunkt siden åbningen af Operaen været tæt på at kunne udnytte kapaciteten, og har aktuelt (i 2010) mulighed for at producere 36.000 flere værkstedstimer i produktionshuset
- Med henblik på at reducere kapacitetsomkostningerne er det relevant at se på mulighederne for enten at sælge overskydende kapacitet, eller redimensionere Det Kongelige Teaters produktionsfaciliteter

Overvejelser om implementering/risici

- Det Kongelige Teater har indgået et 30-årigt lejemål med Slots- og Ejendomsstyrelsen om produktionshuset
- Eventuelle beslutninger om strukturelle ændringer omkring produktionshuset skal nøje afstemmes med fremtidige forventninger til fremtidigt aktivitetsniveau, besøgstal og indtægtsgrundlag

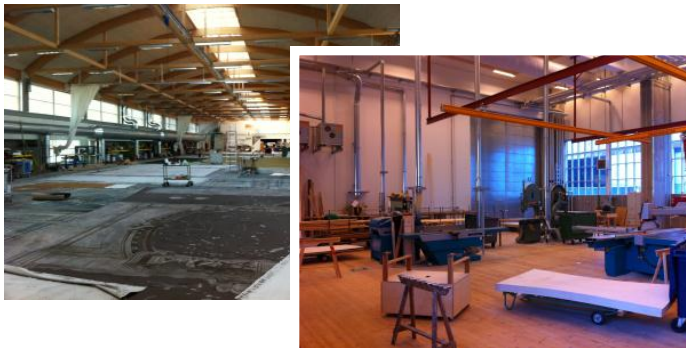
3D. PRODUKTION

DKT har efter ibrugtagningen af Operahuset etableret et nyt produktionshus til fremstilling af dekorationer. Huset er dimensioneret til 65.000 timer, men udnyttes i 2011 50 procent mindre end forudsat

Værkstedskapaciteten i produktionshuset udnyttes som konsekvens heraf ikke optimalt, hvilket medfører at driftsomkostningerne pr. produceret arbejdstime er højere end forudsat, og er steget fra DKK 219 pr. produktionstime til DKK 293/produktionstime, hvilket er en stigning på 33%

Etablering af nyt produktionshus

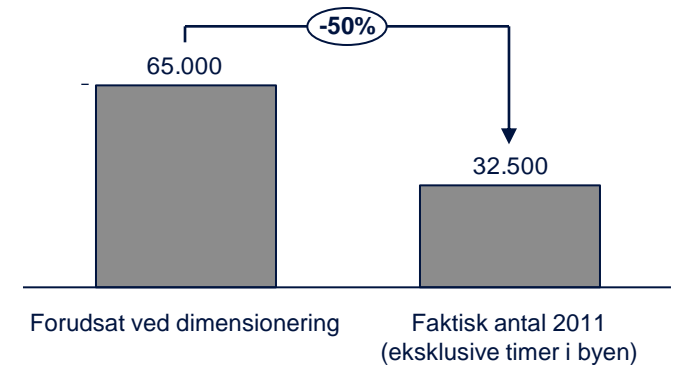
- I fireårssaftalen for perioden 2004-2007 blev det besluttet, at det Kongelige Teater som følge af ibrugtagningen af Operaen skulle etablere nye værkstedsfaciliteter
- I samarbejde med Slots- og Ejendomsstyresen identificeres en egnet bygning på Refshaleøen (Gl. Svejsedal), der tidligere har tilhørt B&W
- I 2004 giver Folketingets Finansudvalg sin tilslutning til, at Slots- og Ejendomsstyresen køber og indretter bygningen for i alt DKK 92 millioner – heraf DKK 22 millioner til køb af selve ejendommen og DKK 70 millioner til indretning og øvrige omkostninger
- I lejemålet med SES er der fastsat en 30-års uopsigelsesperiode, på grund af bygningens særlige indretning

**Dimensionering og faktisk udnyttelse**

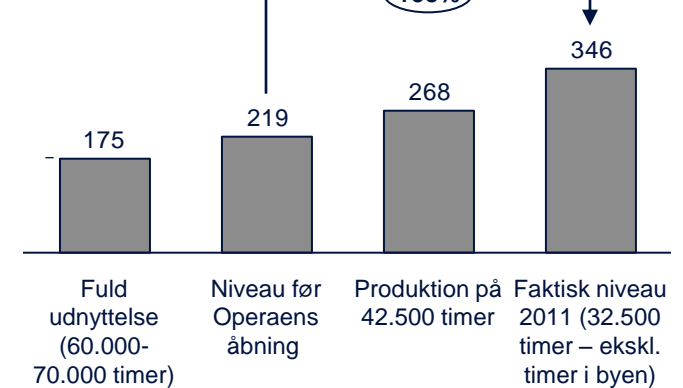
- Produktionshuset er projekteret ud fra en forudsætning om, at teaterets samlede værkstedsressourcer efter Operaens åbning ville udgøre 56.000-70.000 timer til dekorationer
- Dette på baggrund af en sceneudnyttelse på omkring 320 store forestillinger på opera/ballet og 200 forestillinger på skuespilscenen med 20-25 nyproduktioner årligt
- Produktionshuset blev derfor dimensioneret til at kunne huse 46 udførende årsværk samt ansatte i logistik, administration og tegnestue
- Den faktiske produktion i 2011 er historisk lav og udgør samlet 32.500 timer, dvs. 50% mindre end forudsat. Som konsekvens heraf er der i 2011 kun tilknyttet 26 årsværk i produktionshuset
- Værkstedskapaciteten i produktionshuset udnyttes som konsekvens heraf ikke optimalt, hvilket medfører at driftsomkostningerne pr. produceret arbejdstime er højere end forudsat.
- DKT har historisk set outsourcet omkring 15% af produktionen til eksterne leverandører, dels med henblik på at opnå omkostnings-besparelser på "rutineprægede opgaver" dels med henblik på at aflaste eget produktionsværksted i spids-belastningsperioder

Forventet og faktisk aktivitet

Antal produktionstimer

**Kapacitetsomkostninger pr. arbejdstime**

DKK

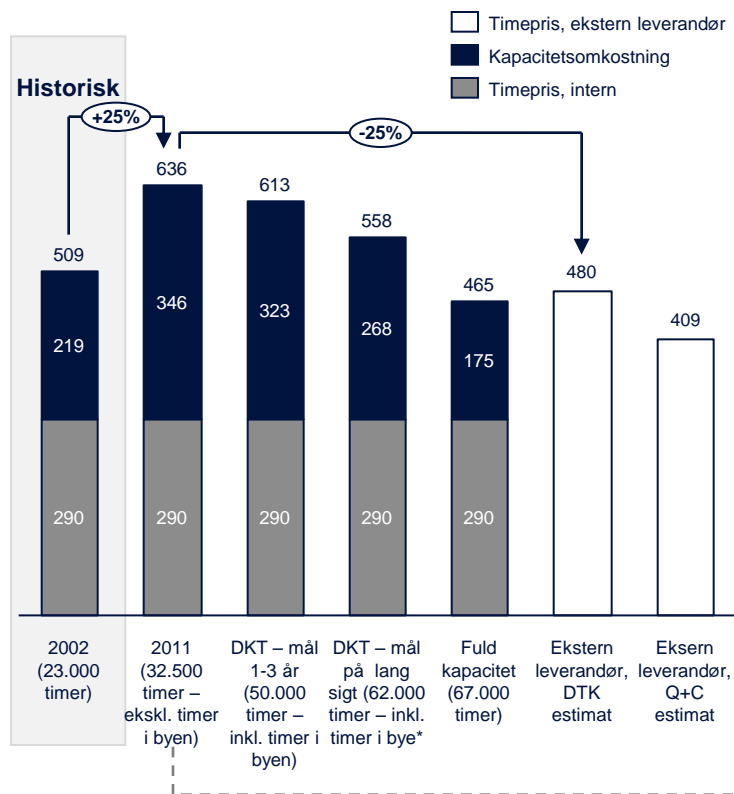


3D. PRODUKTION

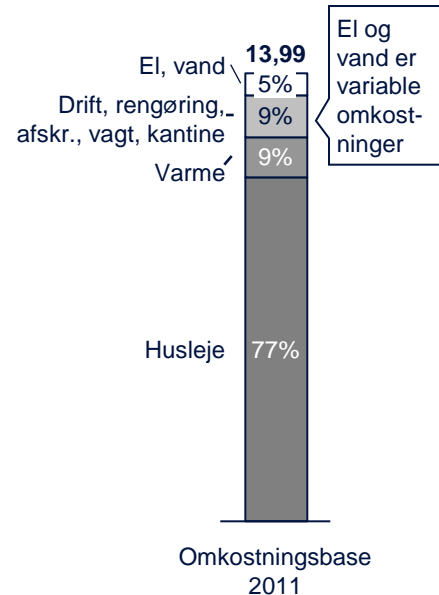
Omkostningerne pr. produktionstime udgør ved nuværende aktivitetsniveau DKK 636/time. Det er betydeligt mere, end hvad det koster at få produceret dekorationerne hos eksterne leverandører

Den samlede pris pr. produktionstime er steget med 25% pr. time som følge af en lavere kapacitetsudnyttelse end forudsat. Inden for 1-3 år er det ambitionen at øge kapacitetsudnyttelsen ved at sælge overskydende produktionskapacitet til andre nationalscener, primært Operaen i Oslo

Pris pr. produktionstime, eksklusive materialer DKK



Omkostningsbase 2010* DKK millioner



lagttagelser/vurdering

- DKT har stor fokus på problemstillingen omkring kapacitetsudnyttelsen af produktionshuset og har lavet en grundig analyse og handlingsplan
- DKT's strategi for produktionshuset er baseret på to elementer
 - En anbefaling om at afvente situationen, og håbe på at DKT inden for en årrække kommer tilbage på et aktivitetsniveau, der tilnærmer sig niveauet ved Operaens åbning
 - En strategi om i den mellemliggende periode at nedbringe kapacitets-omkostningerne pr. arbejdstime gennem salg af værkstedstid til udenlandske scenekunstinstitutioner, fx Oslo.
- Der er sat et mål om inden for 1-3 år at afsætte ca. 5.000 timer stigende til 10.000 timer årligt. Der er endnu ikke indgået aftaler med nogen huse, men det vurderes af DKT, at der er 75% sandsynlighed for, at dette lykkes
- Udfordringen er, at andre huse (ligesom DKT selv) typisk ønsker fuld kunstnerisk kontrol over produktionen. Dette er også årsagen til, at DKT historisk set kun har udført en begrænset del af dekurationsarbejdet i forbindelse med co-produktioner med andre huse

* I beregningerne medregnes 81% af bygningsomkostningerne i Produktionshuset, da de øvrige m2 anvendes til lagerfaciliteter

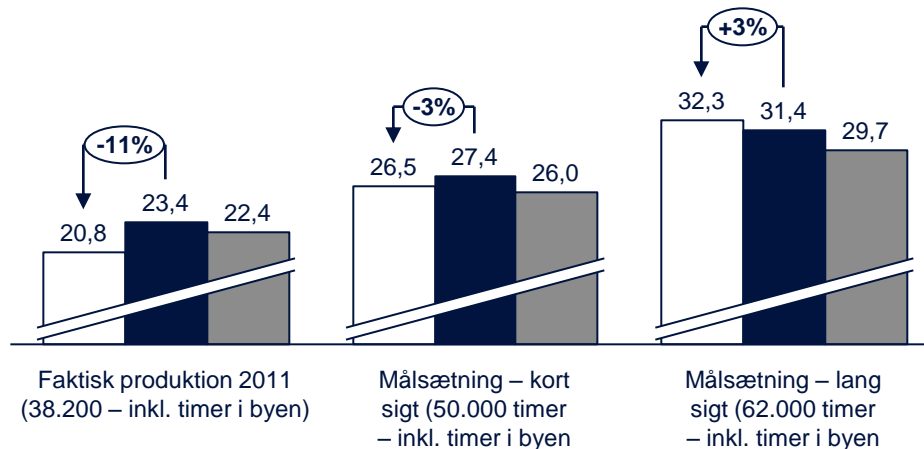
3D. PRODUKTION

DKT har gennemført en beregning af, at produktionen er konkurrencedygtig ved et aktivitetsniveau der ligger 12.000 timer over nuværende udgangspunkt. På kort sigt kan der opnås en besparelse ved at indsource eksternt produktion

DKT's egne scenarieopstillinger viser, at produktionshuset er konkurrencedygtigt med eksterne leverandører ved et produktionsniveau, der ligger 10.000-15.000 timer over nuværende niveau

Produktionsudgifter ved forskellige aktivitetsniveauer – DKT beregninger
DKK millioner

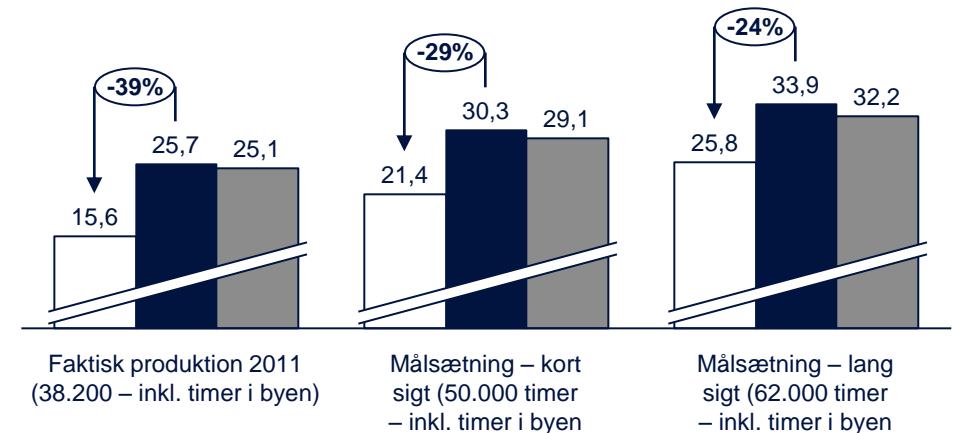
□ Fuld outsourcing
■ Produktionshus (15% outsourcet)
■ Produktionshus (indsourcing af +15%)



Såfremt der i stedet forudsættes en timepris for eksterne leverandører på DKK 409/time og ikke medregnes ekstra årsværk til montage/reparation forringes businesscasen for produktionshuset væsentligt

Produktionsudgifter ved forskellige aktivitetsniveauer – alternativ beregning
DKK millioner

□ Fuld outsourcing
■ Produktionshus (15% outsourcet)
■ Produktionshus (0% outsourcet)



DKT's egen businesscase – forudsætninger

- Timeomkostning i byen = DKK 480/time*
- Timeomkostning ved salg af dekorationer til eksterne = DKK 490/time*
- Seks ekstra DKT årsværk til montage og reparation
- 81% af bygningsomkostningerne indregnes som kapacitetsomkostning

Alternativberegning – forudsætninger

- Timeomkostning i byen = DKK 409/time (se efterfølgende sider)
- Timeomkostning ved salg af dekorationer til eksterne = DKK 490/time*
- Ingen ekstra årsværk til montage/reparation, da der ikke vil være en ekstraopgave her i forhold til tidligere
- 100% af bygningsomkostningerne medregnes som kapacitetsomkostning

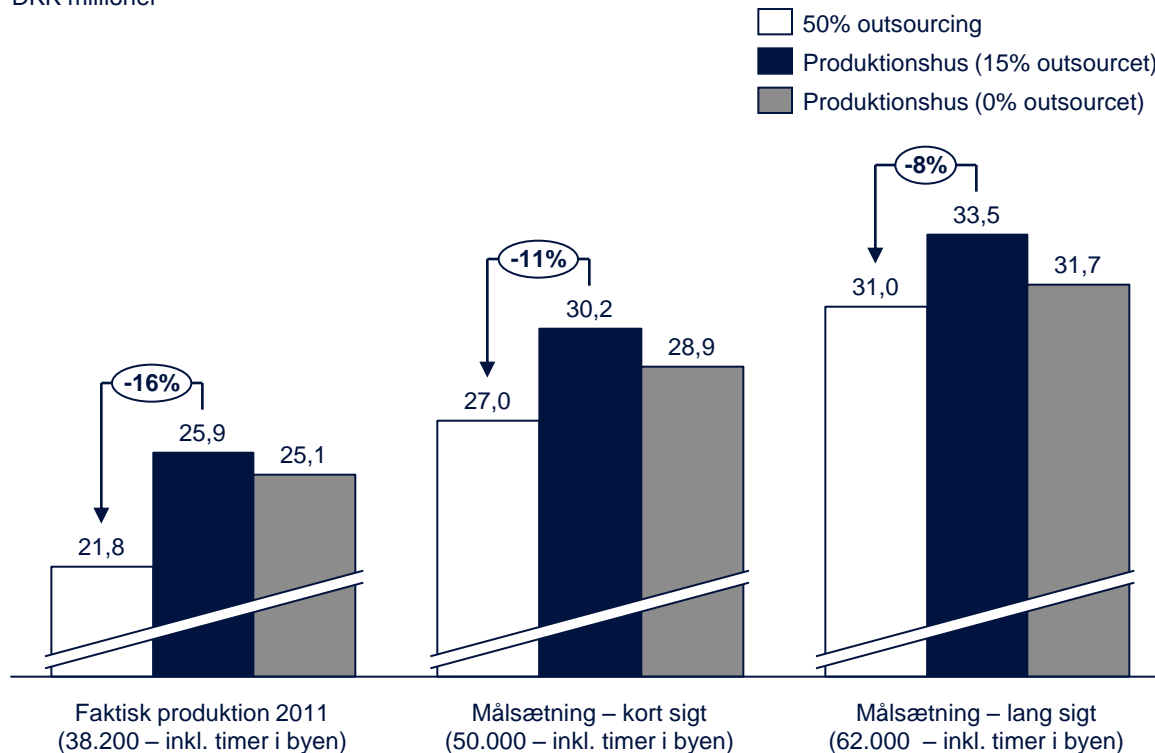
* DKT har i egne beregninger indregnet hele bruttoavancen for eksterne leverandører i timeprisen med henblik på at neutralisere forskelle på prisen af materialer ved brug af eksterne leverandører vs. egenproduktion. Timeomkostningen ved salg af dekorationer til eksterne har en timepris på DKK 425/time – denne er dog reelt DKK 480-495/time, da en del af OH skabes ved prissætningen/rabatter på materialer (der anvendes DKK 490/time i beregningerne)

3D. PRODUKTION

Quartz+Co har regnet på et mellemscenarie, hvor 50% af produktionen outsources. En større outsourcing er dog næppe attraktivt på mellemlangt sigt grundet de store omkostninger, der vil være forbundet med kapacitetstilpasning

Quartz+Co har regnet på et "mellemscenarie", hvor al snedker- og smedearbejde lægges ud til eksterne leverandører, og DKT samtidig skiller sig af med produktionshuset. De foreløbige beregninger viser, at det kan give en årlig besparelse på mellem DKK 3-4 millioner. Men denne gevinst skal sammenholdes med den (formodentlig betydelige) afskrivning, der vil være forbundet med afhændelse af produktionsfaciliteterne

Produktionsudgifter ved forskellige aktivitetsniveauer – mellemscenarie med 50% outsourcing
DKK millioner

**Forudsætninger**

- Timeomkostning ved salg af dekorationer til eksterne = DKK 490/time*
- Timeomkostning i byen = DKK 445/time (gennemsnit af de tidligere priser på henholdsvis DKK 480/time og DKK 409/time)
- Intern timepris på DKK 290/time

Gælder kun scenarie ved 50% outsourcing

- Halvdelen af produktionen outsources – med særlig vægt på snedere og smede, som udgør ca. 50% af produktionen
- Halvdelen af bygningskapaciteten beholdes
- Timeantallet forøges eksternt med 5% grundet effektivitetstab (transport, administration osv. mellem forskellige faciliteter)
- Et ekstra DKT årsværk til montage og reparation

* De eksterne dekorationer har en timepris på DKK 425/time – denne er dog reelt DKK 480-495/time, da en del af OH skabes ved prissætningen/rabatter på materialer (der anvendes DKK 490/time i beregningerne)

3D. PRODUKTION

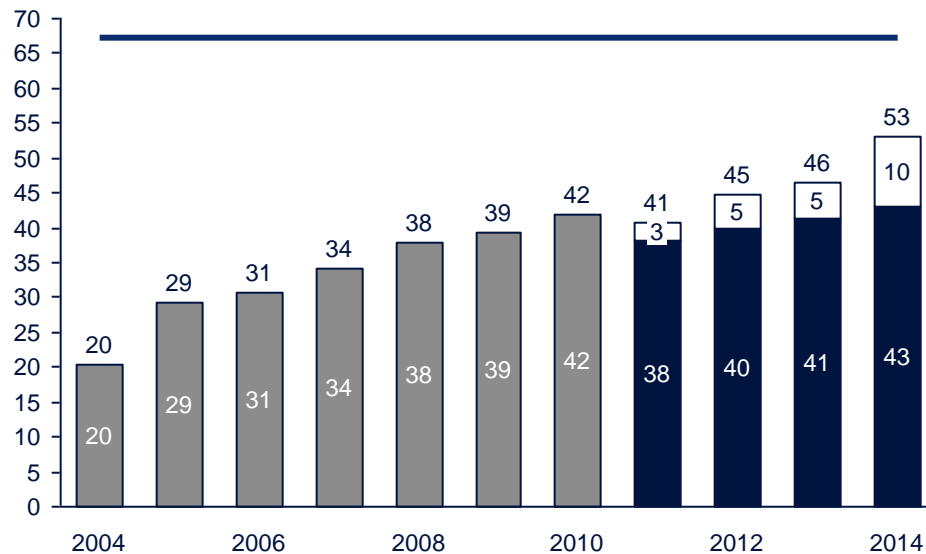
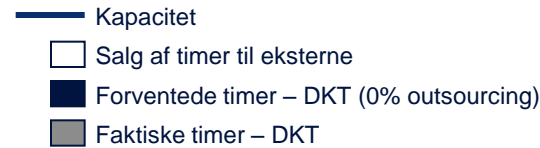
Beslutningen om, hvad der er det rigtige at gøre med produktionshuset, beror på 1) forventningerne til fremtidig produktionsomfang, og 2) hvilken timepris eksterne leverandører vil kunne tilbyde

Såfremt der forudsættes en 4% årlig vækst i produktionsomfanget og en gradvis forøgelse af den eksterne produktion til 10.000 timer, vil der i 2014 fortsat være 14.000 timers uudnyttet kapacitet (ca. 21%)

Pris for eksterne leverandører er af Quartz+Co beregnet til at være DKK 409/time. DKT's egen beregning tager udgangspunkt i ældre nøgletal, som dækker en alt for bred vifte af brancher

Produktionskapacitet og egne timer

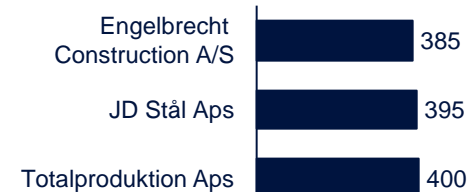
Tusinde timer



Nedbrydning af timepris	Alternativ beregning	DKT business-case	
Ekstern timeomkostning	DKK 285/time	DKK 285/time	✓
Effektivitet (85%)	DKK 335/time	DKK 335/time	✓
AVANCEBEREGNING			
Forhold mellem ordinært resultat og løn i procent fra DST			
Årbog 2010 – alle brancher* (47%)	-	DKK 480/time***	✗
Årbog 2010 – bygge og anlæg** (31%)	DKK 439/time	-	
Årbog 2011 – alle brancher (40%)	DKK 469/time	-	
Årbog 2011 – bygge og anlæg (22%)	DKK 409/time	-	

Realiserede eksterne timepriser

DKK pr time



DKT's egen businesscase er baseret på nøgletal fra en bred vifte af brancher (fremstillingsindustri)

Ses på nyere tal fra bygge og anlægsbranchen ses en ekstern timepris 409 kr. inkl. avance på materialer m.v. Denne pris er sammenlignet med realiserede timepriser fra udvalgte leverandører

* **Alle brancher:** [1] Råstofvindning, [2] Industri og genbrug, [3] **Bygge og anlæg**, [4] Handel, [5] Transport, [6] Hotel og restaurant, [7] Information og kommunikation, [8] Ejendomshandel og udlejning samt [9] Erhvervsservice – DST Statistisk Årbog 2011

** **Bygge og anlæg:** [1] Byggeentreprenører, [2] Anlægsentreprenører, [3] EI-installation, [4] VVS- og blikkenslagerforretninger, [5] Tømrer- og bygningsvirksomhed m.v., [6] Maler- og glarmestervirksomhed, [7] Murere samt [8] Anden specialiseret bygge- og anlægsvirksomhed m.v. – DST Statistisk Årbog 2011

** DKT benytter ca. 43% i forholdet mellem ordinært resultat og løn frem for de 47% oplyst af DST fra 2010

Delanalyse 3E. Effektivisering af bygningsdrift og arealudnyttelse

Identificerede forbedringsmuligheder

Quartz+Co har som led i budgetanalysen analyseret DKT's bygningsdrift og arealudnyttelse. På baggrund af de gennemførte analyser kan der peges på følgende budgetforbedringsmuligheder

G1. Energibesparende foranstaltninger

- Det foreslås, at DKT udarbejder en samlet investeringsplan for nedbringelse af energiomkostningerne, og gennemfører alle energibesparende foranstaltninger, med en tilbagebetalingstid på fem år eller der under. Investeringerne finansieres gennem træk på lånerammen eller ved indgåelse af sponsoraftaler
- Det estimeres, at DKT gennem energibesparende foranstaltninger kan nedbringe energiforbruget i alle huse svarende til en besparelse på DKK 4 millioner årligt, og at de samlede omkostninger hertil vil udgøre DKK 10-15 millioner

G2. Intensivere arealudnyttelse og udskille arealer uden for noglebygninger

- Med henblik på at opnå en mere intensiv arealudnyttelse af bygningerne i DKT kan det overvejes at udskille T1 og eventuelt T3. Der er ikke i nærværende analyse udarbejdet en egentlig lokaleplan for DKT, men det vurderes, at der bl.a. i skuespilhuset er ledig plads til mere administrativt personale (blandt andet ved flytning af biblioteket, etablering af fleksible arbejdspladser m.v.)
- Den samlede omkostning for DKT ved at eje T1 og T3 udgør knap DKK 4 millioner årligt pr. bygning. DKT kan således spare ca. DKK 8 millioner årligt ved at sælge de to bygninger. Besparelsen er ca. det halve ved en udskillelse af kun en af bygningerne (T1)
- Omkostninger ved flytning og indretning af lokaler i øvrige bygninger forudsættes finansieret af salgsprovenuet fra T1 og evt. T3

Forventet effekt	Perso- nale reduktion (ÅV)	Netto- forbedring (DKK millioner)	Bemærkning
G1. Energibesparende foranstaltninger	-	4	Forudsætter investering. Kan eventuelt sponsorfinansieres
G2. Udskille arealer (T1 og evt. T3)	-	4-8	Forudsætter relokalisering af medarbejdere
I alt		8-12	

Bagvedliggende problem

- DKT's bygningsdriftsomkostninger er steget markant med ibrugtagningen af Operaen og Skuespilhuset. De samlede omkostninger (inklusive afskrivninger) udgør i 2010 DKK 133 millioner. Såfremt finansielle omkostninger og neutraliserede omkostninger fra Operaen medregnes udgør de samlede bygningsomkostninger knap DKK 300 millioner
- Ud af de samlede bygningsomkostninger er DKK 63 millioner påvirkelige. DKT har på disse områder gennemført besparelser på ca. DKK 1,8 millioner gennem reduktion af serviceniveauet. DKT har oplyst, at der herudover er opnået besparelser på DKK 5-7 millioner gennem udbud af bl.a. vagt og rengøringsopgaver.
- DKT's elforbrug er steget markant siden 2004 på baggrund af stigende elpriser, men også på baggrund af et stigende forbrug af kWh. Der er flere økonomisk fordelagtige tiltag med kort tilbagebetalingstid, der kunne foretages for at spare på dette forbrug. DKT har ikke i dag en samlet investeringsplan for gennemførelse af energibesparende foranstaltninger
- Det Kongelige Teater råder over i alt knap 130.000 m², fordelt på syv adresser. Kontorarealer til medarbejdere, mødelokaler, kantiner m.v. udgør den største del (34%), mens kunderettede arealer udgør den næststørste del (30%)
- En beregning af kontorareal pr. medarbejder viser, at arealforbruget i DKT ligger betydeligt over gennemsnittet i staten – i DKT's tilfælde beregnet som antallet af m² til kontor, mødelokaler og kantiner, sammenholdt med antal pc-arbejdspladser (600)

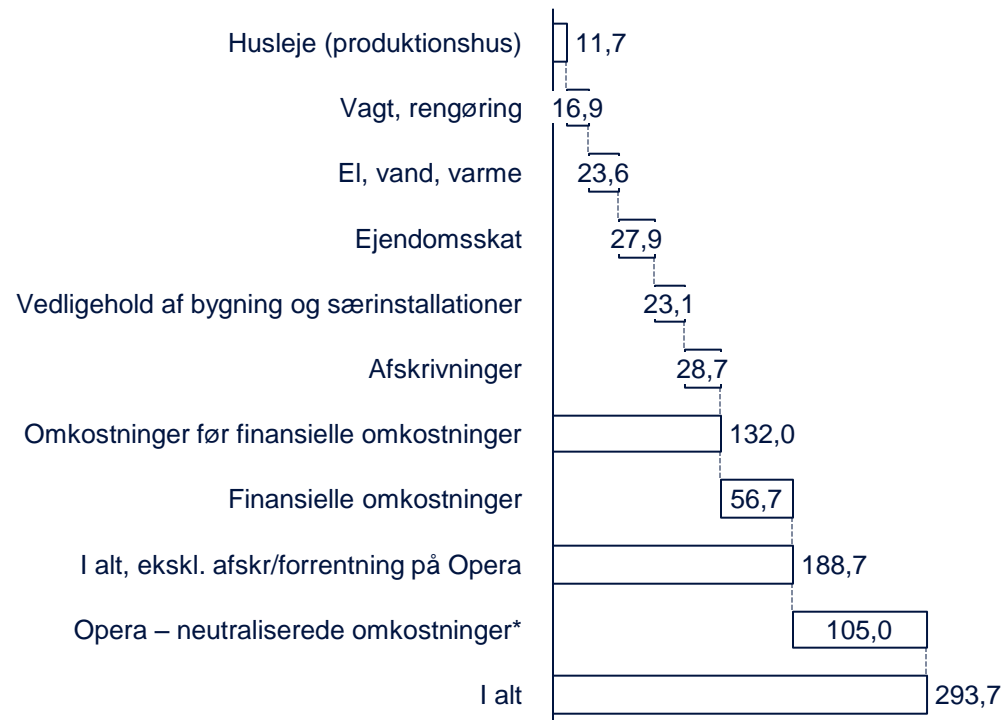
3E. BYGNINGSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE

DKT's samlede bygningsomkostninger er på DKK 132 millioner før finansielle omkostninger. Heri er ikke indregnet afskrivninger og forrentning på Operaen, der er regnskabsmæssigt neutraliserede

De samlede bygningsrelaterede omkostninger i DKT udgør DKK 132 millioner. Såfremt finansielle omkostninger samt neutraliserede omkostninger fra Operahuset medregnes* er de samlede udgifter DKK 294 millioner.

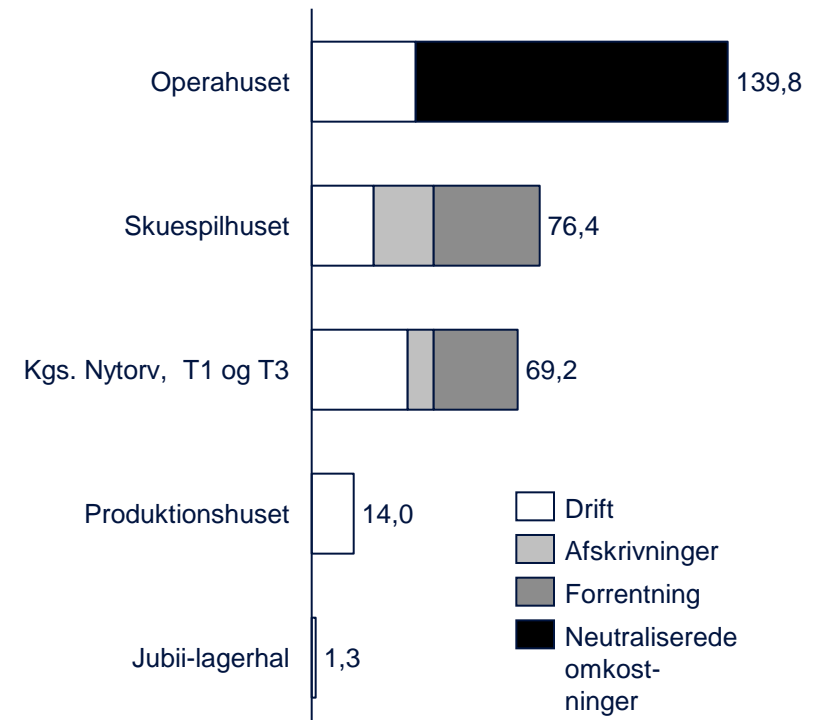
Bygningsomkostninger fordelt på arter (2010)

DKK millioner



Bygningsomkostninger fordelt på huse (2010)

DKK millioner



* Afskrivninger på Operaen neutraliseres i DKT's regnskaber, da Operaen er givet til staten som en gave, men medregnes ovenfor for at udtrykke de reelle omkostninger forbundet med brugen af bygningerne og skabe sammenlignelighed på tværs

** Bygningsvedligeholdelse, snerydning, gadefejning, renovation, nøgler, inventar, kontorhold, kontormaskiner, porto, fragt, elevatorer, teleslyngeanlæg, brand- og nødstrømsanlæg, ventilation, CTS-anlæg og diverse

3E. BYGNINGSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE

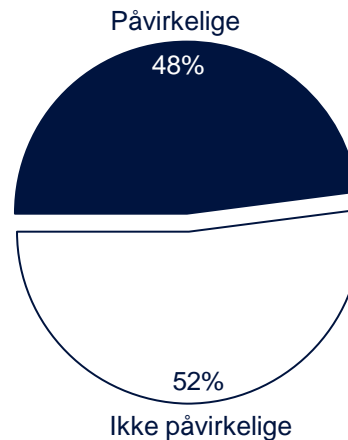
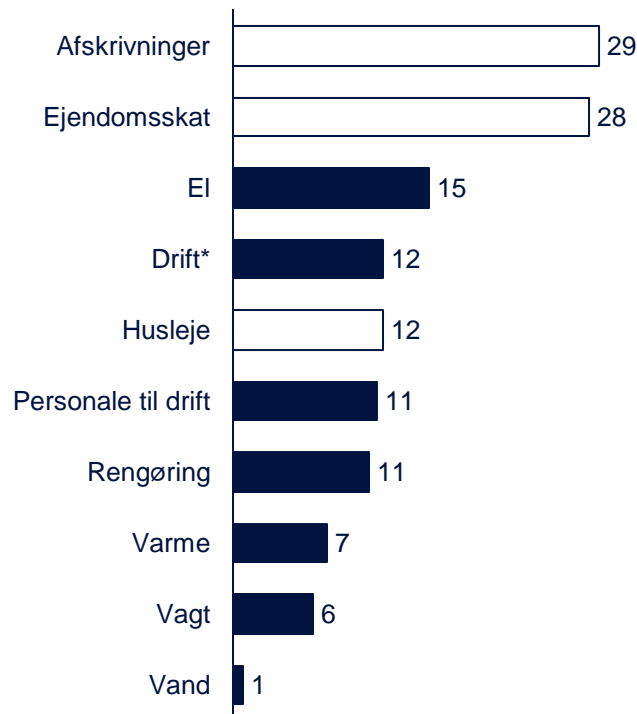
Ud af de samlede bygningsomkostninger er DKK 63 millioner påvirkelige. DKT har på disse områder gennemført besparelser på i alt DKK 1,8 millioner

DKT har i 2007 gennemført besparelser med en samlet estimeret effekt i 2007 på DKK 1,8 millioner gennem effektiviseringer og reduktion af det interne serviceniveau. Det vurderes vanskeligt at spare yderligere ressourcer på reduktion af serviceniveauet i bygningsdriften (rengøring, vagt og lignende)

Bygningsomkostninger, eksklusive finansielle og neutraliserede omkostninger fordelt på arter

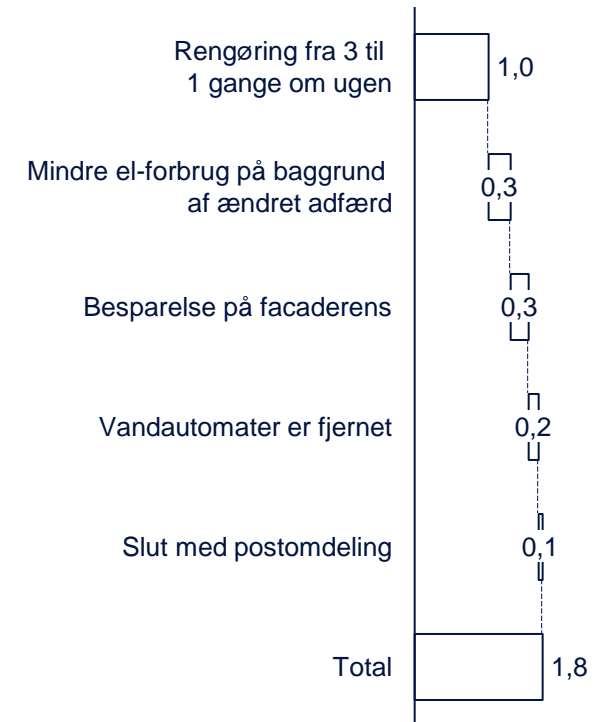
DKK millioner

■ Påvirkelig
□ Ikke påvirkelig



Bygningsdrift – gennemførte effektiviseringer

DKK millioner



* Bygningsvedligeholdelse, snerydning, gadefejning, renovation, nøgler, inventar, kontorhold, kontormaskiner, porto, fragt, elevatorer, teleslyngeanlæg, brand- og nødstrømsanlæg, ventilation, CTS-anlæg og diverse

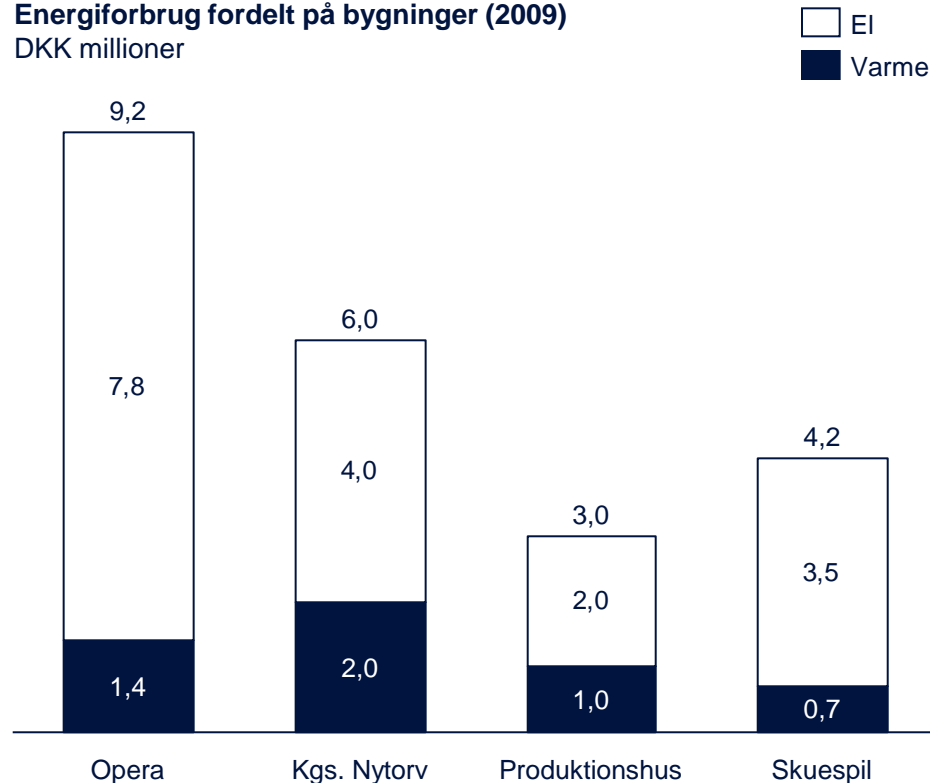
3E. BYGNINGSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE

Der er flere økonomisk fordelagtige tiltag, der kunne foretages for at spare på energiforbruget. DKT har ikke i dag en samlet investeringsplan for gennemførelse af energibesparende foranstaltninger

Det nuværende energiforbrug i DKT udgør ca. DKK 23 millioner. Heraf udgør el-forbruget den største del. Varmeforbruget udgør en forholdsmæssig større andel i DKT's ældre bygninger (Kgs. Nytorv) end i DKT's moderne byggeri

Der er i 2009, i samarbejde med DONG, identificeret en række energibesparende foranstaltninger med en tilbagebetalingstid på under fem år. Det vurderes, at DKT kun har gennemført en begrænset del af disse tiltag pga. af en stram økonomi

Energiforbrug fordelt på bygninger (2009)
DKK millioner



Oversigt over identificerede energibesparende tiltag

Gruppe	Investering, DKK millioner*	Afkast, DKK millioner*
1	0,2	1
2	1,7	3,7
3	2	3,9
4	6,4	4,6
5	22	5

* Alle tal er akkumulerende

Gruppe 1: Indsatser ift. belysningsanlæg, trykluft, ventilation

Gruppe 2: Indsatser ift. ventilation, køling, belysning, befugtning

Gruppe 3: Udskiftning af lyskilder, ventilation

Gruppe 4: Tætning af facader, ventilation.

Gruppe 5: Tætning af facader, lysdæmpning, udskiftning af lyskilder

Ved estimering af det samlede potentiale er det lagt til grund, at DKT gennemfører alle tiltag i gruppe 1-4, men kun de mest omkostningseffektive tiltag i gruppe 5, således at den samlede investering maksimalt udgør under 10 mill.kr. og det årlige afkast ca. 4 mill.kr.

3E. BYGNINGSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE

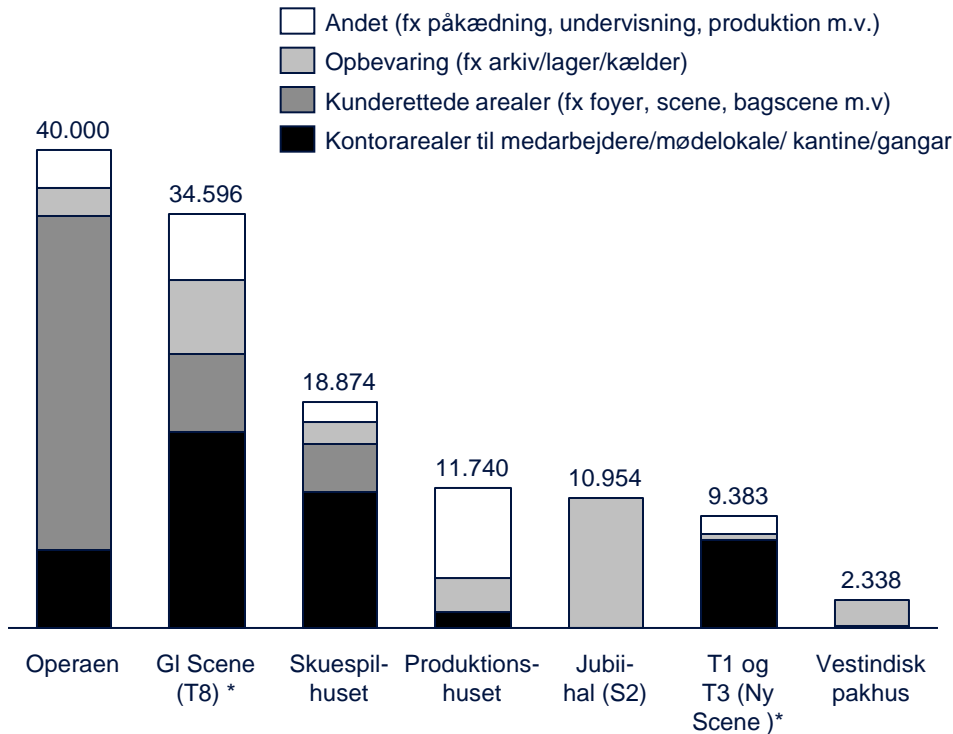
Det Kongelige Teater råder over knap 130.000 m², hvoraf størstedelen er kontorarealer til medarbejdere. Den gennemsnitlige kontorareal pr. m² ligger væsentligt over gennemsnittet i staten

Det Kongelige Teater råder over i alt knap 130.000 m², fordelt på syv adresser. Kontorarealer til medarbejdere, mødelokaler, kantiner m.v. udgør den største del (34%), mens kunderettede arealer udgør den næststørste del (30%)

En beregning af kontorareal pr. medarbejder viser, at arealforbruget i DKT ligger betydeligt over gennemsnittet i staten – i DKT's tilfælde beregnet som antallet af m² til kontor, mødelokaler og kantiner, sammenholdt med antal pc-arbejdspladser (600)

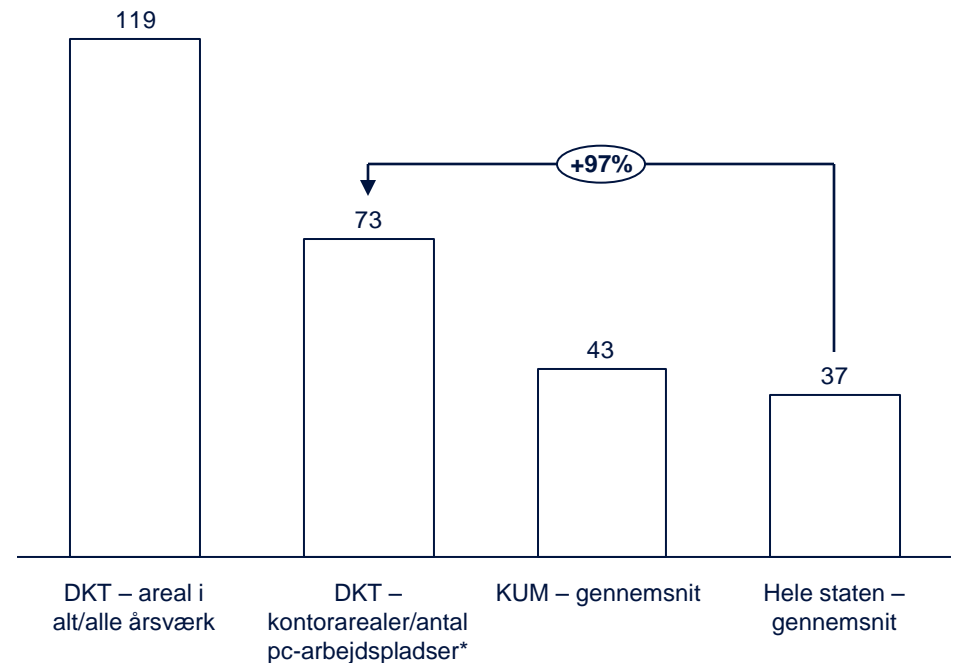
Arealfordeling i DKT's bygninger

Kvadratmeter



Kontorarealforbrug pr. årsværk

Kvadratmeter



* DKT har oplyst, at der i teateret er ca. 600 pc-arbejdspladser (stationære, laptops), hvilket i beregningen er brugt som indikator for antal medarbejdere, der har brug for en fast arbejdsplads. Vi vurderer, at det reelle antal personer, der har brug for faste pladser er betydeligt mindre

3E. BYGNINGSDRIFT OG AREALUDNYTTELSE

Teateret har kun begrænsede muligheder for at tilpasse sit arealforbrug på grund af tilhørsforholdet til de tre hovedbygninger – men muligheder for tilpasninger i øvrige bygninger bør overvejes nøje

Med henblik på at opnå en mere intensiv arealudnyttelse af bygningerne i DKT kan det overvejes at udskille T1 og eventuelt T3. Der er ikke i nærværende analyse udarbejdet en egentlig lokaleplan for DKT, men det vurderes, at der bl.a. i skuespilhuset er ledig plads til mere administrativt personale (blandt andet ved flytning af biblioteket, etablering af fleksible arbejdspladser m.v.).

Den samlede omkostning for DKT ved at eje T1 og T3 udgør knap DKK 8 millioner årligt pr. bygning. DKT kan således spare ca. DKK 8 millioner årligt ved at udskille eller videreudleje de to bygninger til en tredjepart. Besparelsen er ca. det halve ved en udskillelse af kun en af bygningerne (T1).

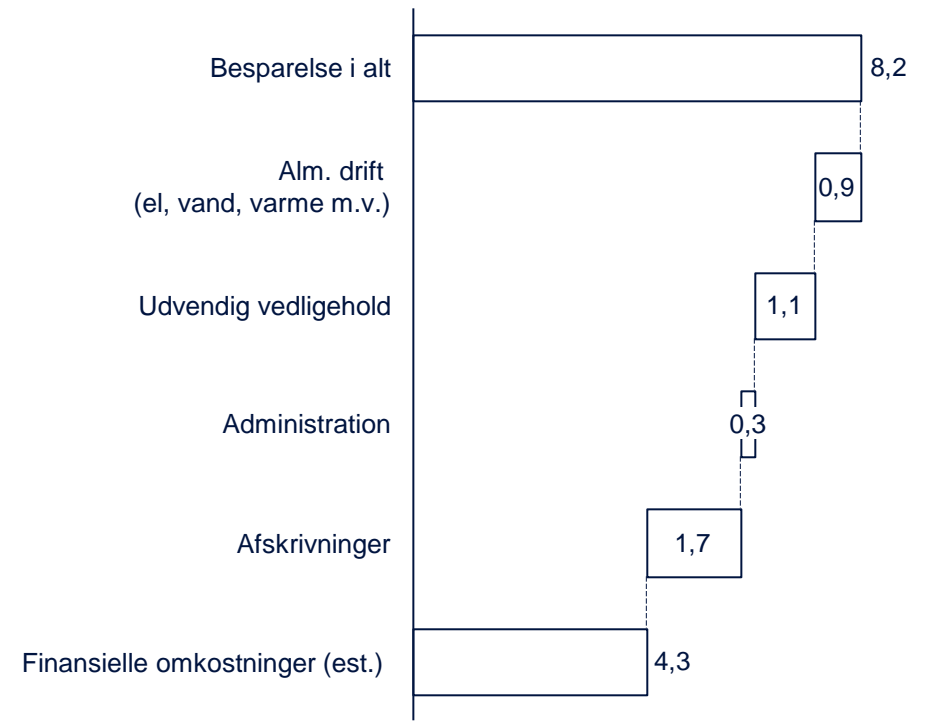
Nuværende udnyttelse af Tordenskjoldsgade 1-3 (T1 og T3)

Fordelt på funktioner

	Medarbejdere	Ballet og læseskole	Kostskole
T1	<ul style="list-style-type: none"> •16, Kommunikationsafdelingen •12, Kommerciel Afd. •16, Biletcenter <p>I alt 44</p>	40% af arealet i T1	-
T3	<ul style="list-style-type: none"> • 9, Budget & Planlægning <ul style="list-style-type: none"> • 3, Løn • 4, Regnskab • 8, It afd. • 4, Turne og gæstespil <ul style="list-style-type: none"> • 4, Rekvisit afd. • 4, Sufflør og tekster • 5, Lyd afd. og lyd studier <p>I alt 41</p>	40% af arealet i T3	20% af arealet i T3

Omkostninger ved at benytte Tordenskjoldsgade 1-3 (T1 og T3)*

DKK millioner



* Omkostningen til alm. drift er baseret på regnskabstal for det Kongelige Teater. Ved opgørelse af omkostninger til udvendig vedligeholdelse, administration, afskrivninger og finansielle omkostninger, er der foretaget en beregning baseret på den faktiske ejendomsværdi af T1 og T3 (86 MDKK) og de beregningsprincipper, der også anvendes af UBST til fastsættelse af en omkostningsbestemt husleje (se side 46. Herved opnås et billede af den reelle, langsigtede omkostning ved at anvende bygningerne

4. EFFEKTIVISERINGS- OG UDVIKLINGSMULIGHEDER PÅ LÆNGERE SIGT

Delanalyse 4A. Overdragelse af bygningsejerskab til en statslig ejendomsudlejer

Sammenfatning

DKT's omkostninger til bygninger og bygningsdrift er steget markant med ibrugtagningen af Operaen og Skuespilhuset. De samlede omkostninger (inklusive afskrivninger) udgør i 2010 DKK 133 millioner. Såfremt finansielle omkostninger medregnes udgør de samlede bygningsomkostninger knap DKK 188 millioner

Som led i analysen af det Kongelige Teater er der foretaget en overordnet vurdering af konsekvenserne af at overflytte ejerskabet af DKT's bygninger til en statslig ejendomsforvalter. En tilsvarende model anvendes bl.a. i Norge, hvor Statsbygg udlejer operaen til Norske Operan

Der vurderes at kunne opnås følgende strategiske fordele ved en overflytning af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter

- DKT kan koncentrere sig om kernerdriften og overlade bygningsdriften til den statslige bygningssudlejer og herigennem frigøre ledelseskraft
- Bedre muligheder for finansiering af energibesparende foranstaltninger, hvilket i dag delvist hindres af teaterets pressede økonomi
- Større sikkerhed for, at der ikke oparbejdes genopretningspukler på grund af underbudgettering af almindelig bygningsvedligehold
- Mulighed for øget fleksibilitet i lokale anvendelsen (se nedenfor)

Blandt mulige problemer ved en overdragelse kan nævnes

- Mulige uhensigtsmæssigheder/synergital ved deling af intern og ekstern bygningsvedligeholdelse mellem DKT og en statslig ejendomsforvalter
- Lange kontraktbindinger i specialindrettet byggeri begrænser incitamenter/ muligheder for fleksibelt at tilpasse lokale anvendelsen

En foreløbig beregning af den omkostningsbestemte husleje for DKT's bygninger viser, at den årlige leje ville udgøre DKK 120 millioner for Det Kongelige Teater (ved neutralisering af afskrivninger og forretning på Operaen). Dette er ikke direkte sammenligneligt med teaterets nuværende bygningsomkostninger, idet den omkostningsbestemte husleje til en statslig ejendomsforvalter ikke dækker omkostninger til el, vand, varme, rengøring og vagt, indvendig vedligehold og drift af særinstallationer

Det har ikke i det foreliggende grundlag været muligt, at vurdere de økonomiske konsekvenser ved en overflytning af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter

Det vil blandt andet kræve en opdeling af DKT's nuværende bygningsdriftsomkostninger på delformål (som ikke understøttes af de regnskabsmæssige registreringer) samt en nærmere analyse af mulighederne for tilrettelæggelsen af et hensigtsmæssigt opgavesnit mellem DKT og den statslige ejendomsforvalter

Det er vores foreløbige vurdering, at en meget stor del af DKT's bygningsdriftsomkostninger vedrører de dele, der i SES- eller UBST-regi ville være udlejers forpligtelse, og at der i de senere år kun er afholdt få omkostninger til udvendig bygningsvedligehold, da der er skåret ned på budgettet hertil som følge af de generelle budgetreduktioner

Det vil derfor i en samlet vurdering være nødvendigt at tage højde for i beregningerne, at DKT i en årrække ikke har afsat tilstrækkelige midler til almindelig vedligehold af bygningerne på Kgs. Nytorv, der i en årrække er blevet udsat for en meget betydelig nedslidning. Genopretningen heraf udgør efter det oplyste op imod DKK 300-400 millioner

Som led i overdragelsen af Gl. Scene til en statslig bygningsforvalter kan det overvejes at udnytte lejligheden til at reducere DKT's anvendelse af Gl. Scene, fx ved at DKT lejer sig ind på scenen nogle måneder om året, med henblik på at sælge den resterende tid i blokke til andre producenter af teater/forestillinger. Dette vil give DKT en huslejesbesparelse. Realisering af en samlet økonomisk gevinst for staten forudsætter imidlertid, at der er en efterspørgsel og betalingsvillighed i markedet for at udnytte den resterende scenetid på Gl. Scene. Der vurderes umiddelbart at være en stor risiko for tomgang for en statslig udlejer, hvilket vil reducere attraktiviteten af et sådant scenarie

Det anbefales, at der i samarbejde med SES og UBST gennemføres en nærmere undersøgelse af de strategiske, økonomiske og operationelle konsekvenser af en udskillelse af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter

4A. OVERDRAGELSE AF BYGNINGSEJERSKAB TIL STATSLIG EJENDOMSUDLEJER

Det overordnede mål med at samle statsejendomme hos en statslig ejendomsforvalter er, at professionalisere og effektivisere ejendomsadministrationen, og gøre de statslige institutioner mere bevidste om de udgifter, der er forbundet med deres lokaler

Den statslige bygningsforvalter varetager alt udvendigt vedligehold, mens bygningsbrugeren varetager det indvendige vedligehold. Som betaling for brugen af bygningen betaler bygningsbrugeren en omkostningsbestemt leje. I de følgende beregninger anvendes de principper, der benyttes af UBST*

Huslejeordningen indebærer, at ejendommen udlejes med de samme forpligtelser der er mellem en udlejer og en lejer på det private marked

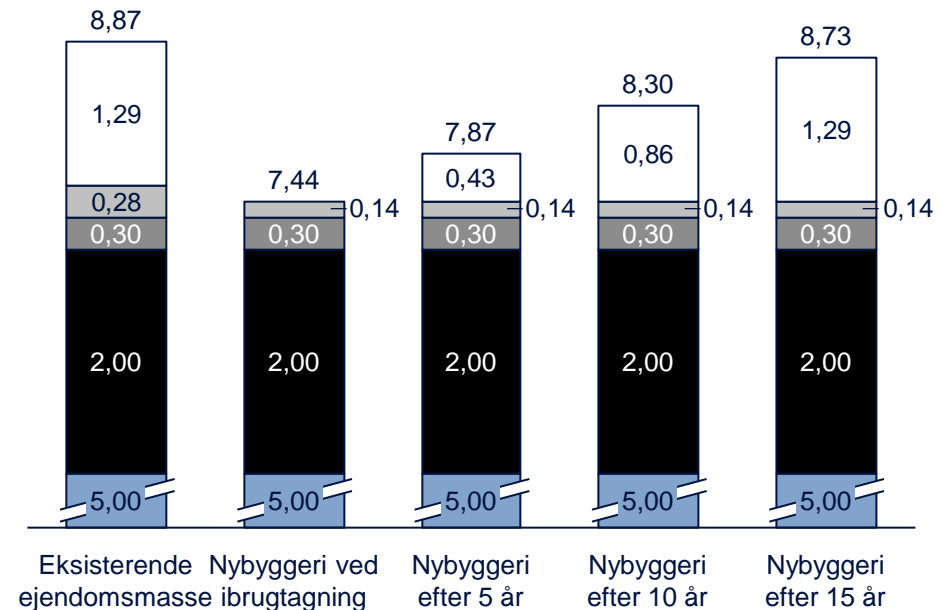
Ansvarsfordeling (eksempler)	Udlejer (SES eller UBST)	Lejer
Bygningsvedligehold – udvendigt	X	
Bygningsvedligehold – indvendigt		X
Basisinstallationer	X	
Særintallationer		X
Indvendig rengøring		X
Brandsikring	X	
Vagt		X

Huslejen sammensættes af følgende komponenter (UBST)

- Forretning af ejendomsværdien (5%), hvilket er et udtryk for omkostningen ved bygningens kapitalbinding
- Afskrivninger (2%), baseret på en 50-årig lineær afskrivning
- Vedligeholdelse (udvendig) – UBST varetager ikke indvendig bygningsvedligehold
- Administration og risikopræmie – administrationsbidrag samt præmie for risiko ved tomgang

Sammensætning af husleje – UBST

Procent af ejendomsværdi



Note: Der findes ikke et velfungerende marked for UBST's ejendomsportefølje, hvorfor UBST's brugere betaler en omkostningsbestemt husleje, der tager udgangspunkt i ejendommens genanskaffelsesværdi. I modsætning til UBST baserer SES sine lejemål på en markedsbaseret lejefastsættelse

4A. OVERDRAGELSE AF BYGNINGSEJERSKAB TIL STATSLIG EJENDOMSUDLEJER

En foreløbig beregning af den omkostningsbestemte husleje for DKT's bygninger viser, at den årlige leje ville udgøre DKK 120 millioner for Det Kongelige Teater (eksklusive afskrivninger og forretning på Operaen)

Det er ikke på det foreliggende grundlag muligt at vurdere de økonomiske konsekvenser af at overdrage bygningsejerskabet til en statslig udlejer. Det forudsætter bl.a. en nøje opgørelse af DKT's nuværende bygningsdriftsomkostninger på formål samt, at der tages højde for, at det almindelige bygningsvedligehold i nogen grad har været underbudgetteret i Det Kongelige Teater.

Den omkostningsbestemte husleje i SEA-regi er ikke direkte sammenlignelig med teaterets nuværende bygningsomkostninger, idet den omkostningsbestemte husleje til en statslig ejendomsforvalter ikke dækker omkostninger til el, vand, varme, rengøring og vagt, indvendig vedligehold og drift af særinstallationer

Det anbefales, at der gennemføres en nærmere undersøgelse af de strategiske, økonomiske og operationelle konsekvenser af en udskillelse af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter

Overslag over omkostningsbestemt husleje

	Offentlig vurdering, DKK millioner	Afskrivning og finansielle omkostninger	Vedligehold og administration	Lejepris, DKK millioner
Kgs. Nytorv	514	7,0%	1,9%	45,6
T1 og T3	86	7,0%	1,9%	7,6
Opera*	1,499	0,0%	0,9%	13,0
Skuespil	714	7,0%	0,4%	53,1
	2,813			119,4

En fuldstændig analyse af de økonomiske konsekvenser ved overdragelse af bygningsejerskabet til en statslig bygningsudlejer vil kræve, at

1. Der som afsæt for beregningerne foretages en nøje og korrekt værdiansættelse af DKT's bygninger, herunder det aktuelle reinvesteringsbehov i Gl. Scene
2. Der foretages en nøje opgørelse af DKT's nuværende bygningsdriftsomkostningernes fordeling på henholdsvis udvendig vedligeholdelse og vedligehold af basisinstallationer (der er udlejers forpligtelse) og indvendig vedligeholdelse og særinstallationer (der er lejers forpligtelse). Det er vores foreløbige vurdering, at en meget stor del af DKT's bygningsdriftsomkostninger vedrører de dele, der i SES-regi ville være udlejers forpligtelse, og at der i de senere år kun er afholdt få omkostninger til udvendig bygningsvedligehold
3. Der tages højde for i beregningerne, at DKT igennem en længere årrække har udskudt udvendig bygningsvedligehold og har udsat bygningerne på Kgs. Nytorv for en meget betydelig nedslidning, og at genopretningsomkostningerne her efter det oplyste udgør op imod DKK 300-400 millioner
4. Der foretages en nærmere analyse af mulige snitflader mellem DKT og bygningsudlejers opgaver i forbindelse med drift af installationer m.v. Quartz+Co har noteret, at Operaen i Oslo drives af det Norske Statsbyg, hvilket indikerer, at en fornuftig arbejdsdeling kan etableres

4. EFFEKTIVISERINGS- OG UDVIKLINGSMULIGHEDER PÅ LÆNGERE SIGT

Delanalyse 4B. Forbedring af Det Kongelige Teaters økonomistyring

Sammenfatning

Som led i budgetanalysen af Det Kongelige Teater er der foretaget en vurdering af hensigtsmæssigheden af den interne økonomistyring, herunder mulighederne for styrkelse af økonomistyringen

En modenhedsvurdering af økonomistyringen indikerer, at styringen generelt lever op til kravene til en statsvirksomhed, og at udviklingsmulighederne primært er knyttet til aktivitets- og ressourcestyring

På baggrund af de gennemførte analyser kan der peges på følgende udviklings-muligheder i forhold til den interne økonomistyring

Sikre større variabilitet i omkostningsstruktur

- Planlægningshorisonten i DKT er lang på grund af behov for at kunne indgå kontrakter med relevante instruktører og artister. Der gælder især på opera og ballet. Der disponeres dermed reelt 3-4 år ud i fremtiden uden at indtægtsgrundlaget er kendt
- DKT har vanskeligt ved at øge eller reducere kapaciteten ved ændringer i efterspørgslen pga. den lange planlægningshorisont og lav variabilitet i omkostningsstrukturen
- Et generelt strategisk fokus i den økonomiske styring bør derfor være at sikre større variabilitet i omkostningsstrukturen i fremtidige disponeringer, fx gennem øget outsourcing, kapacitetstilpasning, tidsbegrænset ansættelse og lignende

Øget fokus på risikostyring

- Med billetindtægter på samlet ca. DKK 120 millioner (i 2008 på DKK 145 millioner) ligger der en betydelig økonomisk risiko i repertoireplanlægningen. DKT arbejder løbende med at tilpasse repertoiret til de budgetterede indtægtsforventninger, og følger løbende op på billetsalget undervejs i sæsonen. Der ses dog et potentiale for at formalisere risikostyringen yderligere, herunder at styrke dialogen mellem forskellige afdelinger (kunstnerisk afdeling, planlægning, budget og marketing) i planlægningsfasen
- Dette kan fx ske gennem implementering af et risikostyringsværktøj, der kan fungere som afsæt for en dialog om risikoprofilen for hver enkelt opsætning og det samlede repertoire. I risikovurderingen bør også inddrages forventninger til den generelle markedsudvikling, udvikling i publikumspræferencer m.v. Der bør afsættes en budgetreserve, der matcher den forventede risiko

Decentraliseret ansvar for indtægtsbudget

- DKT opererer med en høj grad af decentralisering af budgetansvaret på udgiftssiden, hvilket – kombineret med en høj opfølgingskadence – medfører stor budgetdisciplin i organisationen
- DKT har ikke decentraliseret ansvaret for indtægtsbudgettet. De kunstneriske afdelinger er derfor ikke direkte ansvarlige for at sikre billetindtægter, hvilket skaber en risiko for en mindre grad af ansvarlighed/fokus på generering af billetindtægter i de kunstneriske afdelingers planlægning og afvikling af aktiviteter
- Der bør derfor overvejes en model, hvor de enkelte kunstneriske afdelinger holdes op på et indtægtsbudget. Dette vil sikre, at indtægtsiden tænkes tættere ind i de kunstneriske afdelingers planlægning og afvikling af aktiviteter

Organisering, processer og systemer

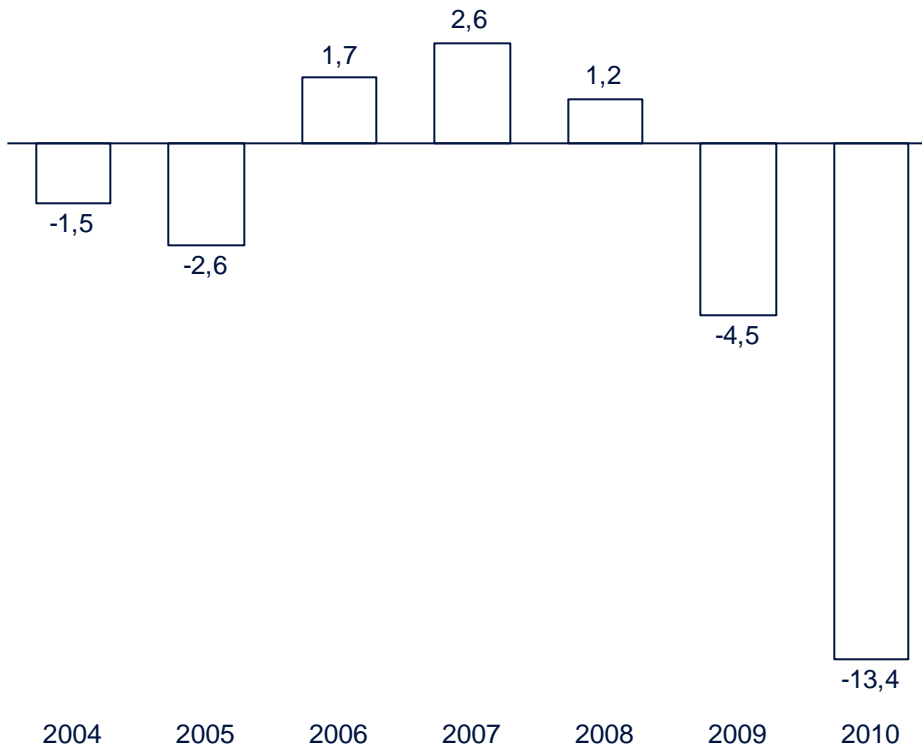
- Økonomikompeterer er spredt på mange afdelinger. En central budgetafdeling på fire mand giver begrænsede muligheder for at gennemføre controlling/analyser, der kan bidrage til at sikre bedre ressourceudnyttelse i organisationen. Der ses et potentiale i at styrke den centrale økonomifunktion gennem en bedre udnyttelse af de samlede økonomikompeterer, der er i DKT og eventuelt at frigøre ressourcer gennem en øget centralisering og specialisering i de økonomiadministrative opgaver
- Økonomisystemet BIWEB understøtter budgetopfølgning på centralt niveau, men understøtter ikke arbejdsgange på decentralt niveau. Økonomiopfølgning på decentralt niveau foregår i egenudviklede Excel-ark
- Der bør sættes fokus på i højere grad at værktøjs- og metodeunderstøtte behovene for økonomisk information på det decentrale niveau, så dette kan tilvejebringes så omkostningseffektivt som muligt. Dette skal ses i sammenhæng med effektiviseringsforslag B2 vedrørende øget organisatorisk centralisering af økonomiadministrative medarbejdere

4B. FORBEDRING AF DET KONGELIGE TEATERS ØKONOMISTYRING

Det Kongelige Teater har i de seneste år haft vanskeligt ved at prognosticere billetindtægterne korrekt og har derfor genereret betydelige underskud som følge af vanskeligheder ved at styre kapacitet og aktivitet i forhold til efterspørgslen

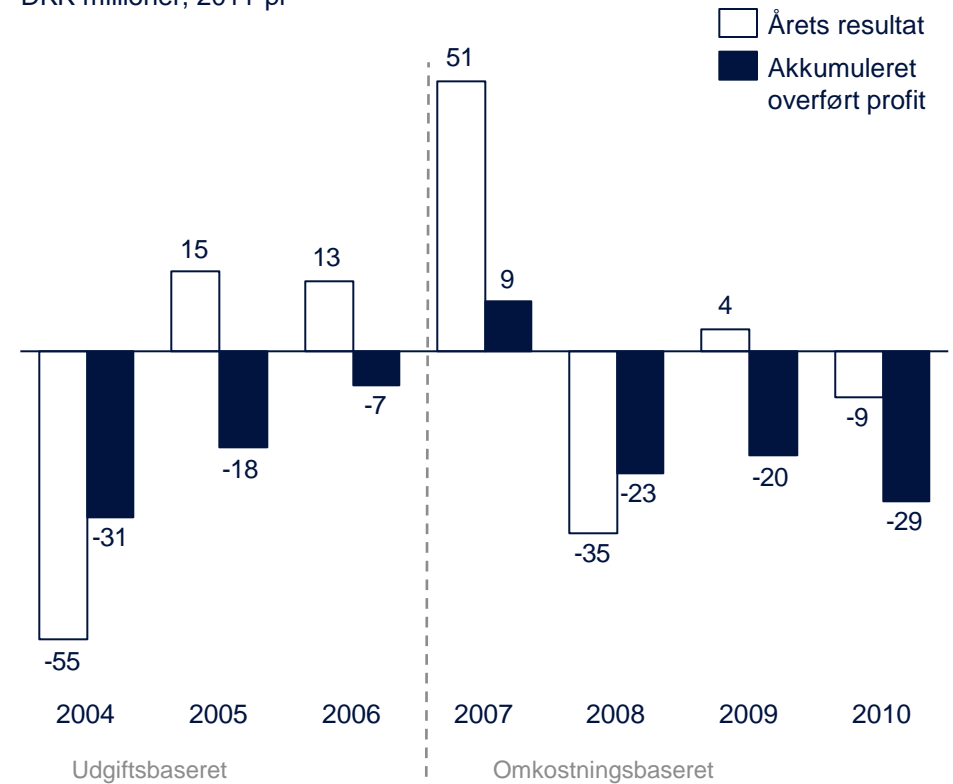
En opgørelse af de realiserede billetindtægter viser, at det historisk er lykket at prognosticere billetindtægterne med en vis sikkerhed, men at der især i 2009 og 2010 har været store negative udsving i forhold til budget

Realiserede billetindtægter ift. budgetterede billetindtægter
Procent



Som følge af en begrænset variabilitet i omkostningsstrukturen kan Det Kongelige Teater ikke kompensere herfor i aktivitetsplanlægningen, hvorfor der er oparbejdet et betydeligt underskud i perioden

Udvikling i profit og akkumuleret overført overskud/gæld målt i faste priser (2004-2010)
DKK millioner, 2011-pl



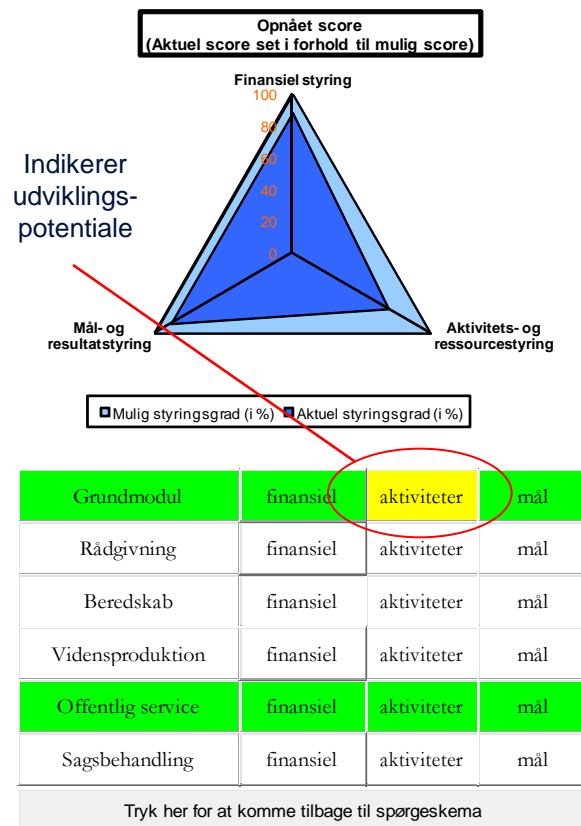
Note: Regnskabs- og budgettal 2004-2010. Fra 2004 til 2006 er regnskabet udgiftsbaseret og fra 2007 til 2010 er det omkostningsbaseret. Afskrivninger er derfor ikke medregnet fra 2004 til 2007. I forbindelse med 4-årsaftalen for teaterets økonomi i 2007 var der et bortfald af overskud på 28,1 mio. kr

4B. FORBEDRING AF DET KONGELIGE TEATERS ØKONOMISTYRING

En modenhedsvurdering af økonomistyringen indikerer, at styringen generelt lever op til kravene til en statsvirksomhed. Udviklingsmulighederne er primært knyttet til aktivitets- og ressourcestyring

DKT har som led i budgetanalysen gennemført en selvevaluering af teaterets økonomistyring. Der er taget afsæt i en model, der udviklet af Økonomistyrelsen til vurdering og benchmarking af statsinstitutioners økonomistyring. Det vurderes, at DKT lever op til de krav, der stilles til statslige virksomheders økonomistyring, men at der også er udviklingsmuligheder, særligt for så vidt angår aktivitets- og kapacitetsstyringen.

Resultater fra selvevaluering



Iagttagelser/vurderinger

- DKT scorer generelt højt på styringen i alle tre styringsdimensioner (mål- og resultatstyring, finansiell styring og aktivitets- og ressourcestyring), og vurderes på den baggrund at leve op til de krav der stilles til statslige virksomheders økonomistyring
- DKT scorer relativt lavere på aktivitets- og ressourcestyring end på de øvrige styringsdimensioner. Det skyldes, at DKT angiver at have begrænsede muligheder for at øge eller mindske kapaciteten i løbet af året, hvis indtægtsniveauet (aktiviteterne) ændrer sig
- Styringsmæssigt kan dette adresseres fremadrettet ved at
 - Sikre større variabilitet i omkostningsstrukturen, fx gennem øget outsourcing, udskillelse af bygninger, tidsbegrænset ansættelse og lignende
 - Sætte øget fokus på den risikoeksponering, der ligger i repertoireplanlægningen og implementere et risikostyringsværktøj, der kan fungere som afsæt for en dialog om risikoprofilen for hver enkelt opsætning
 - Decentralisere budgetansvar på indtægtssiden, så de enkelte kunstneriske afdelinger holdes op på et indtægtsbudget. Dette vil sikre, at indtægtssiden tænkes tættere ind i de kunstneriske afdelingers planlægning og afvikling af aktiviteter. Eventuelt øge og decentralisere reserve/buffer til at modgå uventede vigende billetindtægter
- Herudover indikerer evalueringen, at der er et øget potentiale for proaktiv anvendelse af omkostningsinformation (i controlling/analyser) samt benchmarking til vurdering af effektiviteten i opgavevaretagelsen
- Selvevalueringen indikerer et begrænset potentiale for styrkelse af den finansielle styring (budgetopfølgning) og mål- og resultatstyring i DKT

Delanalyse 4C: Sceneteknik – dimensionering og arbejdstilrettelæggelse

Sammenfatning

- Sceneteknikkens opgaver består i at understøtte prøver og forestillinger på scenen gennem opsætning og nedtagning af scenografi, scenskift samt lys og lyd. Sceneteknik havde i 2010 et budget på i alt DKK 91 millioner og udgør dermed en betydelig omkostning i forbindelse med opsætning og gennemførelse af forestillinger
- Quartz+Co har som led i budgetanalysen foretaget en vurdering af effektiviseringsmuligheder på dette område, men har ikke identificeret potentialer der kan realiseres på kort eller mellemlang sigt. Følgende forhold er undersøgt i forbindelse med budgetanalysen
 - Bemandingsnorm
 - Antal prøver
 - Arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse

Bemandingsnorm

- Bemandingsnormen er en væsentlig dimensionerende faktor for sceneteknikken, da denne definerer en hvor stort et sceneteknikerhold, der som udgangspunkt skal til for at betjene hovedscenen i hvert af de tre huse
- Der er foretaget en sammenligning af den scenetekniske dimensionering i Det Kongelige Teater med en række andre huse. På baggrund af denne sammenstilling er der ikke noget, der indikerer, at DKT's sceneteknik skulle være overdimensioneret
- Det bemærkes, at da arbejdsforhold, overenskomster, brugen af stagehands, produktionsstørrelser m.v. er meget forskellige landene i mellem, er tallene på personaleressourcer ikke nødvendigvis direkte sammenlignelige

Antal prøver pr. opsætning med sceneteknik

- En anden væsentlig omkostningsdriver for sceneteknikken er antallet af prøveforløb, som de enkelte titler er normeret til. I den interne dimensionering i Det Kongelige Teater er prøveforløbene fastsat med følgende udgangspunkt på de forskellige scener
 - Gl. Scene: 20 prøveforløb pr. titel
 - Operaen: 24 prøveforløb pr. titel
 - Skuespilhuset: to uger bemandet med teknik på sidescenen, fire uger med teknik på scenen pr. titel

- De enkelte kunstneriske afdelinger har – inden for det samlede antal prøver – mulighed for at flytte rundt på antallet af prøver inden for den pågældende scene. Overskrides det samlede antal prøver, skal den kunstneriske afdeling finansiere dette ekstraforbrug inden for egne budgetrammer
- Ændringer i antallet af prøveforløb vil naturligvis have en væsentlig indflydelse på det medgåede ressourceforbrug til prøver. Der er ikke i nærværende analyse foretaget en nærmere vurdering af antallet af prøveforløb på de enkelte scener. En nærmere analyse heraf vil bl.a. kræve en afvejning imellem antal prøver og konsekvenser i forhold til den kunstneriske kvalitet

Arbejdstidsregler

- I sceneteknikernes overenskomster er der krav om, at vagtplanerne skal låses for en hel sæson. Ændringer i planen udløser kompensation i form af 100% overarbejdstillæg
- Overenskomstens bestemmelser om fastlåsning af vagtplaner for en hel sæson giver ufleksibilitet for DKT's afvikling af prøver og forestillinger og kan virke hæmmende i forhold til en ambition om at kunne understøtte erhvervs-arrangementer med kunstnerisk indhold
- Der er aftalt et fleksibilitetstillæg for sceneteknikerne, som giver mulighed for at omlægge en vagt pr. måned for ansatte omfattet af aftalen. DKT har vurderet, at det ikke kan svare sig at betale for samme fleksibilitet i Operahuset, da programmerne her er mere fastlåste end i de øvrige huse.
- Det anbefales, at der på længere sigt arbejdes på at øge fleksibiliteten i arbejdstidsreglerne, der umiddelbart fremstår mere ufleksible end andre personalegrupper med varierende arbejdstider (fx politi, vagtpersonale og sygeplejersker)

4C. SCENETEKNIK – DIMENSIONERING OG ARBEJDSLILLELÆGGELSE

Sceneteknik er en betydelig omkostning i forbindelse med gennemførelse af prøver og forestillinger. Sammenligninger med andre indikerer, at bemandingsnormen ligger på et rimeligt niveau

Med henblik på at vurdere normeringen af sceneteknikopgaverne er der foretaget en sammenligning af den scenetekniske dimensionering i en række andre huse. Denne sammenligning indikerer, at bemandingsnormen i DKT's sceneteknik ligger på et rimeligt niveau

Sceneteknikkens opgaver og arbejdstilrettelæggelse

- Sceneteknikkens opgaver består i at understøtte prøver og forestillinger på scenen gennem opsætning og nedtagning af scenografi, sceneskift samt lys og lyd. Sceneteknik havde i 2010 et budget på i alt DKK 91 millioner
- Der er beskæftiget i alt 109 medarbejdere i sceneteknikken, der er inddelt i en række hold. Arbejdet i hvert hold ledes af en regulator
- For nogle år tilbage implementerede DKT såkaldte produktionshold, hvor samme scenetekniske hold følger en forestilling fra vugge til grav. Tidligere var sceneteknikerarbejdet organiseret i tre-holdsskift. Produktionshold anses af DKT som det mest hensigtsmæssige i forhold til at skabe ansvarlighed og ejerskab til det, der foregår på scenen
- Der er defineret en bemandingsnorm for hvor stort et sceneteknikerhold, der som udgangspunkt skal til for at betjene hovedscenen i hvert af de tre huse
 - Operahuset – 18 mand
 - Skuespilhuset – 9 mand
 - Kgs. Nytorv – 9 mand
- Bemandingsnormen kan fraviges, hvis forholdene tilsiger det. Fx kan de store hold brydes ned i mindre delenheder. Der kan også tilføres flere sceneteknikere til en forestilling, såfremt forestillingen kræver det. I givet fald skal dette ekstra ressourcetræk finansieres inden for den pågældende forestillings budget
- Der er foretaget en sammenligning af den scenetekniske dimensionering i Det Kongelige Teater med en række andre huse. På baggrund af denne sammenstilling er der ikke noget, der indikerer, at DKT's sceneteknik skulle være overdimensioneret. Da arbejdsforhold, overenskomster, brugen af stagehands, produktionsstørrelser m.v. er meget forskellige landene i mellem er tallene på personaleressourcer ikke nødvendigvis direkte sammenlignelige

Institution	Bemanning	Typisk bemanning pr. produktion
Det Kongelige Teater	Operaen Kbh 45 mand og 4 regulatorer Kgs Nytorv 27 mand og 3 regulator Skuespilhuset 27 mand og 3 regulatorer	18 mand (dog 9 mand i Skuespilhuset)
Covent Garden London	96 mand og 8 regulator, 0-20 "casuals" (stagehands)	36 (42 aktuelt ved besøg)
National Theatre London (skuespil)	80 mand og 7 regulator, 0-15 stagehands	14-15
Finnish National Opera Helsinki	163 ansatte i teknisk afdeling	20 mand og regulator og props
Hamburgische Staatsoper Hamborg	Oplysninger foreligger ikke	26 mand (konkret forestilling)
Oslo Opera og Ballet	128 teknikere	20 mand

4C. SCENETEKNIK – DIMENSIONERING OG ARBEJDSTILRETTELÆGGELSE

I sceneteknikernes overenskomster er der krav om, at vagtplanerne skal låses for en hel sæson. Ændringer i planen udløser kompensation i form af 100% overarbejdstillæg

Overenskomstens bestemmelser om fastlåsning af vagtplaner for en hel sæson skaber ufleksibilitet for DKT's afvikling af prøver og forestillinger og kan virke hæmmende i forhold til en ambition om at kunne understøtte erhvervsarrangementer med kunstnerisk indhold. Der er aftalt et fleksibilitetstillæg for sceneteknikerne, som giver mulighed for at omlægge en vagt pr. måned for ansatte omfattet af aftalen. DKT har vurderet, at det ikke kan svare sig at betale for samme fleksibilitet i Operahuset, da programmerne her er mere fastlåste end i de øvrige huse

Hovedelementer i organisationsaftale mellem DKT og LPSF om sceneteknikere/ pedeller ved det Kongelige Teater

Arbejdstid

- Arbejdstiden udgør gennemsnitligt 37 timer/uge. Arbejdstiden beregnes for et år (sæsonen), og der kan derfor i perioder planlægges med en større arbejdsbelastning
- Der udarbejdes forud for sæsonen en sæsonplan, hvor den enkelte sceneteknikers arbejdstider og fridage placeres
- Alle ændringer i arbejdstiden skal varsles med fem dage. Ved varsel under fem dage ydes en varskotime svarende til en timeløn x 100%

Overarbejde

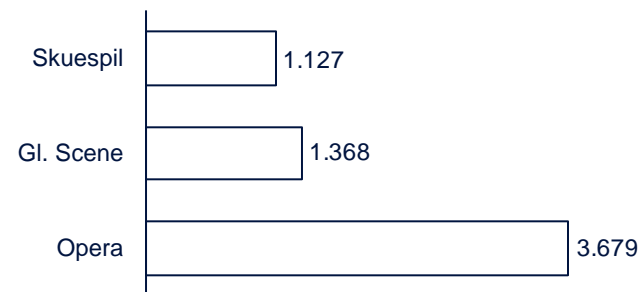
- Overarbejde er alt arbejde mellem 23.00-7.30 – arbejde før og efter planlagt arbejdstid i sæsonplanen samt arbejde på fastlagte fridage
- Overarbejde honoreres med 100% overarbejdstillæg
- Den enkelte scenetekniker skal i videst muligt omfang forsøge at afspadsere alle overskydende timer

Tillæg

- Teatertillæg – særligt tillæg for søn- og helligdage samt aftenjeneste og delt tjeneste (DKK 1.175/måned i 1997-pl)
- Søn- og helligdagstillæg – for de effektive timer på søn- og helligdage ydes i henhold til reglerne i den centrale arbejdstidsaftale
- Flexilitetstillæg (DKK 952/måned i 1997-pl) – medfører at der kan ske omlægning af en vagt pr. måned pr. ansat omfattet af aftalen. Benyttes aktuelt af sceneteknikere på Gl. Scene og Skuespilhuset

Optjente afspadsringstimer i sceneteknikken fordelt på scener

Timer



Optjente afspadsringstimer i sceneteknikken pr. medarbejder

Timer

