



17. september 2011

Økonomisk analyse af Det Kongelige Teater 2011

1. DEN STILLEDE OPGAVE

Quartz+Co har, med Stillart som underleverandør, bistået en styregruppe bestående af Kulturministeriet, Finansministeriet og Det Kongelige Teater (DKT) med at gennemføre en økonomisk analyse af Det Kongelige Teater. Analysen skal indgå som en del af beslutningsgrundlaget vedrørende de fremtidige økonomiske rammer for DKT.

Undersøgelsen har haft som overordnet formål at undersøge potentialerne for effektivisering inden for DKT's administration og støttefunktioner, produktion af dekorationer, sceneteknik, økonomistyring, billetsalg og bygningsdrift, samt at skitsere mulige forbedringer af teatrets egenindtjening. Spørgsmålet om DKT's scenekapacitet indgår ikke som en del af analysen.

På omkostningssiden fokuseres alene på effektiviseringsmuligheder inden for de ovennævnte områder, der udgør knap 50% af DKT's samlede omkostninger. På indtægtssiden fokuseres på billetindtægter og andre indtægter fra kommercielle aktiviteter, der udgør ca. 25% af de samlede indtægter.

Analysen er gennemført i en periode på ca. 6 uger i maj-juni 2011, og er baseret på interviews og workshops med medarbejdere i DKT, analyser af data fra det DKT's økonomi- og billetsystemer og sammenligninger af DKT på udvalgte områder med andre statslige institutioner samt scenekunstinstitutioner i sammenlignelige lande.

2. BUDGETFORBEDRINGSMULIGHEDER PÅ KORT OG MELLEMLANG SIGT (FREM TIL 2014)

Quartz+Co har på baggrund af de gennemførte analyser identificeret yderligere budgetforbedringsmuligheder på kort og mellemlang sigt på 26-43 mill.kr.

Tabel 1. Identificerede budgetforbedringsforslag

Nr.	Forslag	Indtægtsforøgelse (mill.kr.)	Pers. reduktion (ÅV)	Besparelse øvrig drift (mill.kr.)	Engangsinvestering (mill.kr.)	Est. nettoforbedring (mill.kr.)	
						Min	Maks
1. Konjunktoreffekt							
1.A	Forventede merindtægter sfa konjunkturudvikling	8-12				8	12
2. Styrket egenindtjening							
2.A	Initiativer til at styrke egenindtjening	4-6	-			4	6
3. Administration og støttefunktioner							
3.A	Øge span-of-control i adm. og støttefunktioner	-	2-3	-	-	1	2,5
3.B	Centralisering af økonomiressourcer	-	1-2	-	-	1	1,5
3.C	Digitalisere og udflytte bibliotek*	-	2-3	-	<i>Ikke est.</i>	0	0,8
4. Indkøb af varer og tjenesteydelser							
4.A	Standardisering og konsolidering af indkøb	-	-		-		
4.B	Styrkelse af central indkøbsfunktion	-	-	3-9	-	3	9
5. Produktion af dekorationer							
5.A	Kort sigt: insourcing af alle produktionsopgaver*	-	(3)	0,5-1	-	0,5	1
5.B	Mellemlang sigt - salg af dekorationer til eksterne*	1-2	(3-6)	-	-	1	2
6. Bygningsdrift og arealudnyttelse							
6.A	Energibesparende foranstaltninger*	-	-	4	8-15	2	4
6.B	Udskillelse af Tordenskjoldsgade 1 (T1)**	-	-	4	<i>Ikke est.</i>	4	4
I alt - excl. (1) konjunktoreffekter		5-8	(-1)	11,5-18	8-15	18,5	30,8
I alt		13-20	(-1)	11,5-18	8-15	26,5	42,8

Notes: * Tiltag som Det Kongelige Teater allerede er i gang med eller planlægger at gå i gang med, men som ikke er indregnet med en budgeteffekt. ** Est. årlig omkostningsbesparelse. Forslaget vil herudover generere en engangsindtægt i form af et salgspromenu

Den forventede implementeringsprofil i den kommende fireårsperiode er gengivet i tabellen nedenfor. Initiativernes samlede effekt afhænger i høj grad af hvilket ambitionsniveau, der lægges i forhold til realiseringen.

Budgetforbedringsforslagenes forventede profil (netto), mill.kr., 2012-2015

	2012		2013		2014		2015	
	Min	Maks	Min	Maks	Min	Maks	Min	Maks
Nettoforbedring – ekskl. konjunktoreffekter	5,5	9,8	11	19,8	13,5	25,8	18,5	30,8
Nettoforbedring – inkl. konjunktoreffekter	6,5	16,8	14	28,8	19,5	37,8	26,5	46,8

De enkelte forbedringsinitiativer er beskrevet nærmere nedenfor.

2.1. STYRKET EGENINDTJENING

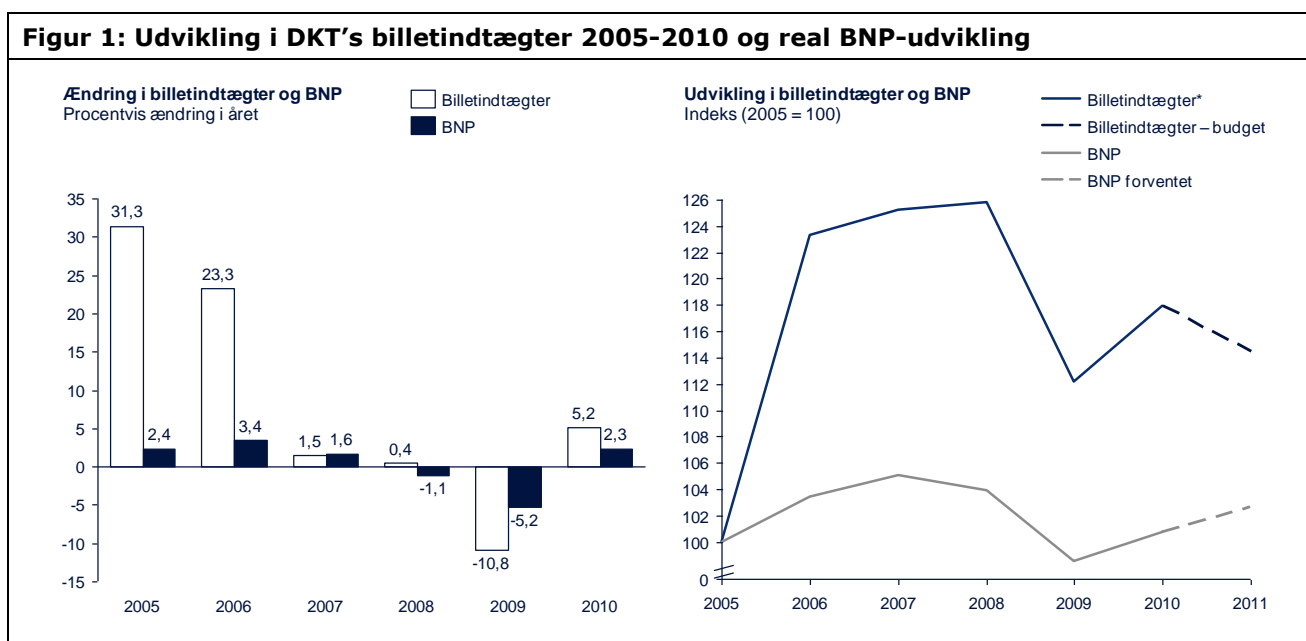
Som led i budgetanalysen er der foretaget en analyse af DKT's muligheder for at styrke egenindtjeningen, primært med fokus på billet salg og erhvervsarrangementer. På baggrund af de gennemførte analyser, ses der følgende muligheder for at styrke egenindtjeningen.

Styrket egenindtjening som følge af konjunkturudviklingen

Det Kongelige Teater blev hårdt ramt af finanskrisen i 2009, men har efterfølgende i 2010 formået at forøge billetindtægter i takt med at samfundsøkonomien er blevet stabiliseret.

I 2011 er der budgetteret med et fald i billetindtægterne i forhold til 2010 som følge af et reduceret aktivitetsniveau. Fra 2011 er der budgetteret med en nulvækst i Det Kongelige Teaters billetindtægter i BO-årene (2012-2014). I DKT's interne budgetter budgetteres ligeledes med en nulvækst i billetindtægterne.

I figur 1 nedenfor er foretaget en opgørelse over ændringerne i DKT's billetindtægter og udviklingen i realt BNP. Som det fremgår af figuren er der en betydelig samvariation mellem disse to størrelser.



Det er Quartz+Cos vurdering, at egenindtjeningen – ved uændret aktivitet og salgseffektivitet – kan forventes styrket i takt med at konjunkturerne styrkes, idet der forventes et større forbrug på kulturelle ydelser i takt med at forbrugerne får flere penge mellem hænderne.

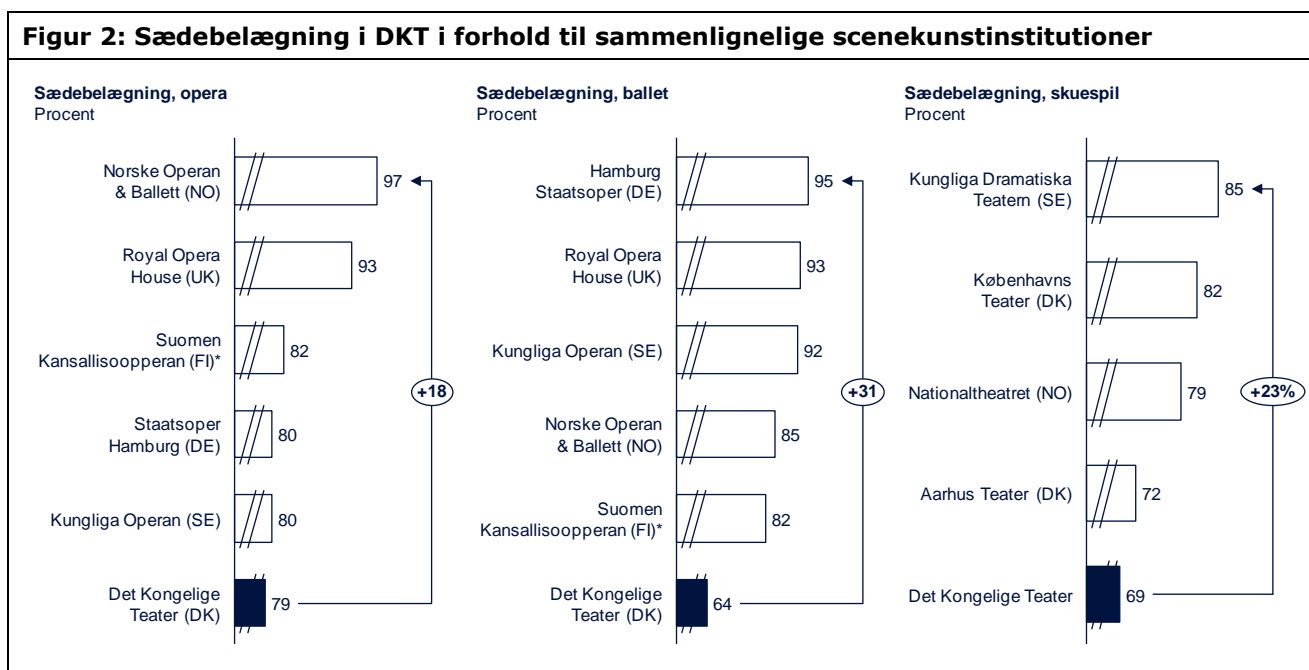
Under forudsætning af en proportional sammenhæng mellem BNP-vækst og forbruget af kulturydelser i 2012-2015, vil egenindtjeningen kunne styrkes med ca. 10 mill.kr. frem mod 2015 som følge af makroøkonomiske effekter. Fremskrivningen af DKT's egenindtjening er foretaget med afsæt i IMF's og EIUs (Economist Intelligence Unit) skøn for den reale BNP-vækst i Danmark i 2012-2015. Beregningen af konjunkturreffekten baserer sig på teatrets aktivitetsniveau i 2010.

Den makroøkonomiske effekt forventes at kunne forbedre DKT's sædebelægning med 6 procentpoint frem mod 2015, hvis udbuddet af sæder fastholdes på 2011-niveauet. Dermed vil der fortsat være et overudbud af sæder på ca. 21% i 2014 ved det nuværende kapacitetsniveau.

Yderligere salgsfremmende initiativer

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 bl.a. udrullet et nyt billet- og CRM-system (Customer Relationship Management), hvilket har accelereret udviklingen hen imod, at flere kunder køber billetterne på DKT's hjemmeside.

Der er imidlertid også en række strategiske udfordringer, som det er vigtigt, at DKT adresserer fremadrettet, såfremt egenindtjeningen skal styrkes yderligere. DKT har først og fremmest et højt udbud af sæder, hvilket er en medvirkende forklaring på den forholdsvis lave sædebelægning sammenlignet med relevante sammenlignelige scenekunstinstitutioner, jf. figuren nedenfor.



Med en sædebelægning på gennemsnitligt 74% er der basis for at øge salget gennem en øget salgseffektivitet.

På trods af flere gennemførte initiativer og undersøgelser, er der ikke formuleret en klar strategi for at øge sædebelægningen i form af mål og handlingsplaner. Den lave sædebelægning skaber en udfordring i forhold til at styrke indtjeningen via "dynamisk prissætning", som DKT er begyndt at eksperimentere med. Dynamisk prissætning er et prissætningsprincip, hvor sæderne i salen prissættes i forhold til efterspørgslen (som det kendes fra bl.a. flyselskaber). En øget indtjening fra dynamisk prissætning forudsætter imidlertid, at der udbydes et knapt gode.

Den lave sædebelægning kan også ses i sammenhæng med at DKT i de senere år har haft svært ved at tiltrække og fastholde abonnenter, der er faldet kraftigt i løbet af blot få sæsoner. Abonnenterne er skiftet til den mere fleksible ordning med minimum seks valgfrie billetter, hvilket skaber lavere belægning på svært solgte produktioner. Abonnentgruppen er en meget vigtig kundegruppe, da de tegner sig for 23% af billetindtægterne.

Det vurderes, at DKT kan adressere disse udfordringer ved at iværksætte en række yderligere salgsmæssige fremmende initiativer:

- 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 og styrke repertoireplanlægning (afstemme repertoirets bredde og målgrupper i forhold efterspørgsel), med henblik på at understøtte strategiske mål om at øge indtjeningen. Dette initiativ skal naturligvis ses i forhold til de lovfastsatte bindinger og kulturpolitiske overvejelser, som måtte trække i andre retninger.
- Opstilling af strategiske mål og løbende opfølgning på nøgletal for styrkelse af egenindtjeningen (solgte billetter, billetindtægter, betalt belægning). Forankring af mål for billetindtægter og sædebelægning i kunstneriske afdelinger under ledelse af planlægnings- og personalelederen.
- Øge belægningen gennem øget loyalitet (primært abonnenter) og en bredere kundebase. Der ses et potentiale for at udvikle abonnent- og loyalitetsprodukter der passer til bredere segmenter
- Øge salgseffektiviteten gennem en mere salgsfokuseret kommunikation og udvikling af værktøjskasse til at korrigere sædebelægningen i situationer, hvor en opsætning sælger under forventning.
- Konvertering af salgsressourcer fra passiv til opsøgende salg samt fokus på udvikling af krydssalg (salg på tværs af genrer) og abonnementssalg.
- Styrke indtjeningen fra erhvervsarrangementer ved at brede viften af arrangementstyper ud og blive bedre til at understøtte særarrangementer med et kunstnerisk indhold.

Vi har skønnet effekten af disse tiltag til netto 4-6 millioner kroner i øget indtjening, men skal samtidig bemærke, at dette skøn er behæftet med væsentlig usikkerhed. De ovennævnte initiativer skal alene ses som eksempler på tiltag, der kan bidrage til at styrke egenindtjeningen. Den nærmere tilrettelæggelse af disse initiativer forudsætter, at der udarbejdes en egentlig salgsstrategi for den kommende fire-årsperiode, hvor de forskellige initiativer afstemmes i forhold til hinanden. Såfremt der ikke gennemføres yderligere salgsmæssige initiativer til at styrke billetsalget må det alternativt – ud fra en rent økonomisk betragtning – anbefales at nedbringe aktiviteten, med henblik på at sikre en øget sædebelægning.

2.2. ADMINISTRATION OG STØTTEFUNKTIONER

Quartz+Co har som led i budgetanalysen gennemført en undersøgelse af effektiviseringsmuligheder i forhold til administration og støttefunktioner.

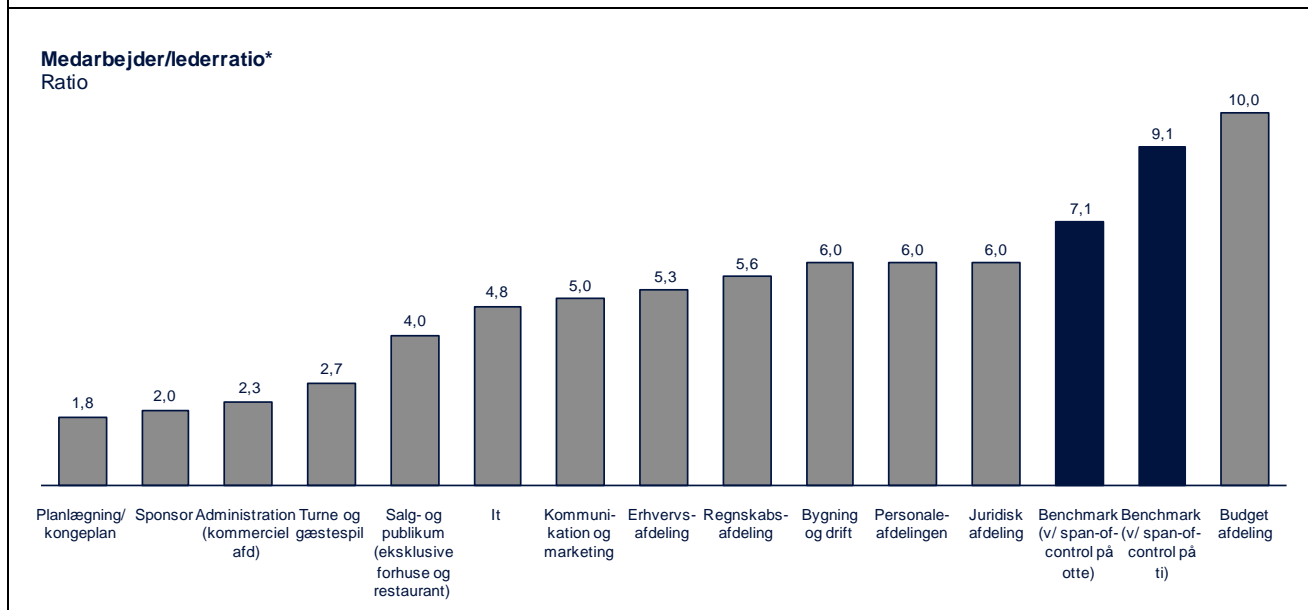
Øge ledelsesspænd i centrale administrative funktioner og støttefunktioner

DKT har administrative funktioner og støttefunktioner både centralt (under Økonomi- og Bygningsdirektøren og Produktions- og personalelederen) 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 5 teamledere med personaleansvar til at lede i alt 88 medarbejdere i centralt placerede afdelinger beskæftiget med administration og støttefunktioner (excl. afdelinger for produktion af kostumer og dekorationer)

Medarbejder/lederrationen i DKT's centrale afdelinger for administration og støttefunktioner er derfor forholdsvis lav, jf. figur 3 nedenfor.

Figur 3: Medarbejder/lederratio i Det Kongelige Teaters administration og støttefunktioner



Note: * I beregningen af afdelingens ledelsesressourcer er nederste cheflag regnet med i fuld vægt, mens næstnederste lag er regnet med forholdsvis. 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.

Kilde: Det Kongelige Teater

Der findes ikke ét rigtigt medarbejder/lederratio, eftersom dette afhænger af en række forskellige forhold, fx opgavernes ensartethed, geografisk spredning, opgavernes kompleksitet, kompetencer og koordinationsbehov. Organisationer med et bredt ledelsesspænd 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 ledelsesspænd karakteriseret ved mange lag, mange enheder og langt fra bund til top.

Såfremt DKT gennem en reorganisering kan øge det gennemsnitlige ledelsesspænd til 8, hvilket Quartz+Co vurderer er et realistisk mål for DKT, vil det indebære, at der kan frigøres ca. 5-6 chefer og eller teamledere med personaleansvar. En del af disse stillinger vurderes at kunne nedlægges, mens de resterende stillinger kan genbesættes af medarbejdere uden ledelsesroller. Herved kan der opnås en besparelse på i størrelsesordenen 1-2,5 mill.kr.

Det Kongelige Teater har bemærket, at der allerede er gennemført en reduktion af 5-6 chefstillinger i de seneste år, og at yderligere reduktioner vanskeliggøres af, at DKT er en kompleks virksomhed, og behovet for chefferesourcer skal ses i relation til ikke alene personale ledelse med også fagspecifik ledelse. Det bemærkes i øvrigt at lønniveauet for nogle af de medarbejdere, som er regnet med i gruppen af chefer/ledere er relativt lavt lønnede.

Styrket økonomistyring gennem centralisering af økonomiressourcer.

Økonomikompetencerne i DKT er spredt på mange afdelinger. Den centrale budgetafdeling består af 3½ årsværk, hvilket giver begrænsede muligheder for at gennemføre controlling/analyser, der kan bidrage til at sikre bedre ressourceudnyttelse i organisationen.

Det ses et potentiale for bedre at udnytte de samlede økonomikompetencer i DKT og for at frigøre ressourcer gennem en øget centralisering og specialisering i de økonomiadministrative opgaver. Herved vurderes det, at der kan opnås besparelser på 1-1,5 mill.kr.

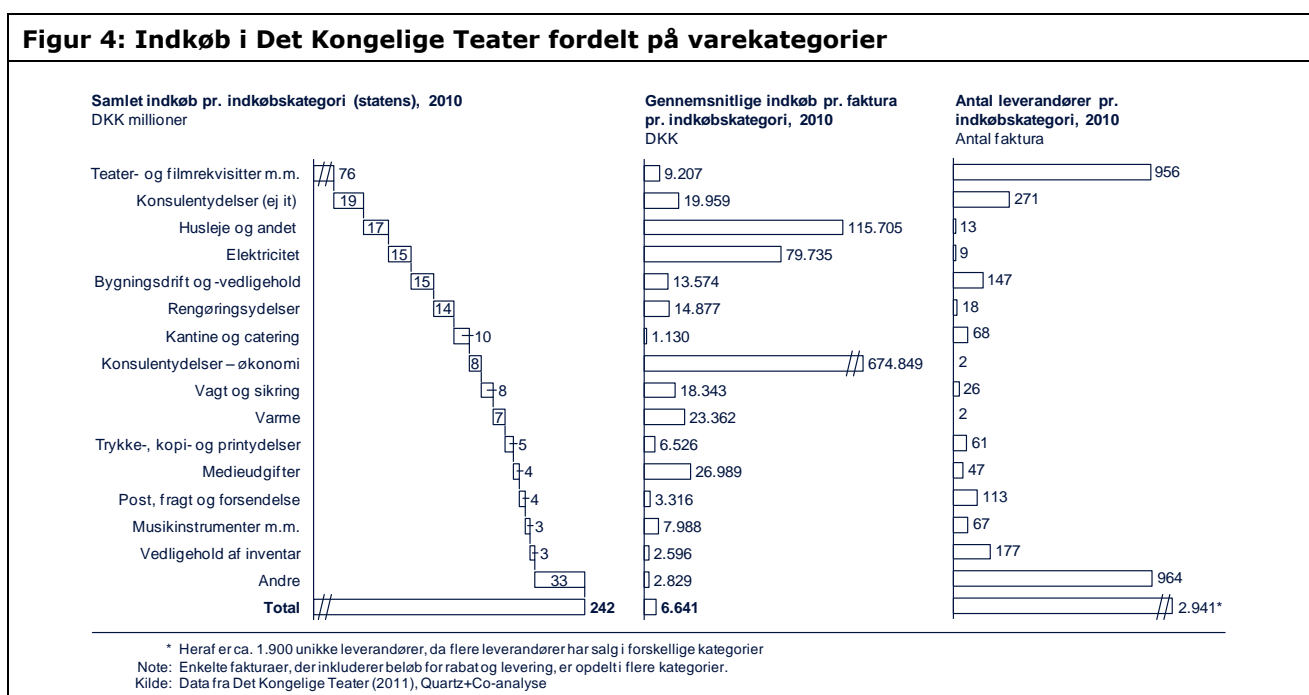
Udflytte bibliotek i takt med digitalisering

DKT's arkiv og bibliotek har eksisteret siden 1748. Der er 3 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 DKT's bibliotek vurderes i vid udstrækning af kunne finansieres gennem sponsorer og donationer. Ved dette initiativ vurderer DKT, at der kan opnås en årlig besparelse på 0-0,8 mill.kr.

2.3. INDKØB AF VARER OG TJENESTEYDELSER

Som led i budgetanalysen er der endvidere gennemført en analyse af effektiviseringsmuligheder i forhold til DKT's indkøb af varer og tjenesteydelser. DKT's indkøb af varer og tjenesteydelser udgjorde i 2010 knap 244 mill.kr. og er forholdsvis fragmenteret på ca. 1900 leverandører.



På baggrund af de gennemførte analyser kan der peges på følgende effektiviseringsmuligheder:

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

Det samlede indkøb på egne og fælles offentlige rabataftaler udgør under 4 mill.kr. i 2010. Herudover er der gennemført udbud af opgaver til en samlet værdi af 24 mill.kr. (rengøring og vagttjenester)

I 2010 havde teateret 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 enkelte indkøb hos én leverandør.

Det vurderes, at DKT kan opnå besparelser gennem en øget standardisering og konsolidering af 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.

Det vurderes, at det samlede potentiale for effektivisering af indkøb udgør i størrelsesordenen 3-9 mill.kr. Det samlede potentiale er beregnet ud fra en antagelse om, at indkøb for 150 mio. kr. af det samlede indkøb på 244 mio. kr. kan effektiviseres. Det forudsatte gennemsnitlige effektiviseringspotentiale ligger

under det, der typisk kan realiseres ved indkøbseffektiviseringer, hvilket afspejler at, DKT indkøber nogle særlige varekategorier

Styrkelse af den centrale indkøbsfunktion

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 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 samtidig ikke formuleret en klar strategi for indkøbseffektivisering gennem standardisering og konsolidering af indkøb på med henblik på opnå af volumenrabatter gennem færre leverandører.

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.

2.4. PRODUKTION AF DEKORATIONER

Quartz+Co har som led i budgetanalysen analyseret mulighederne for at nedbringe DKT's omkostninger til produktion af scenografi og dekorationer.

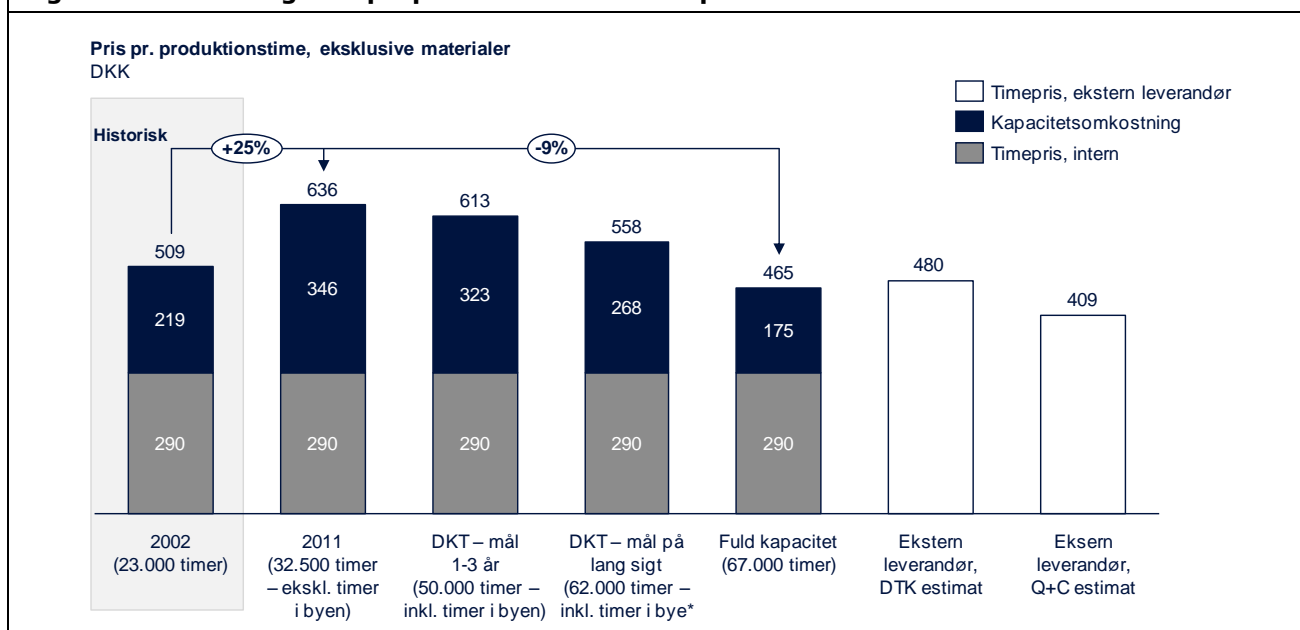
I fireårsaftalen for perioden 2004-2007 blev det besluttet, at det Kongelige Teater som følge af ibrugtagningen af Operaen skulle etablere nye værkstedsfaciliteter. I 2004 fik Slots- og Ejendomsstyrelsen (SES) tilslutning til at købe og indrette en bygning på Refshaleøen, der tidligere har tilhørt B&W. 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 DKT's lejemål med SES er der fastsat en 30-års uopsigelsesperiode på grund af bygningens særlige indretning.

DKT's produktionshus på Refshaleøen er udstyret med moderne faciliteter og indrettet og tilrettelagt på en sådan måde, at det understøtter effektive arbejdsgange. Bl.a. gennemføres produktioner på tværs af alle tre kunstarter, hvilket anses for bedste praksis. Arbejdseffektiviteten vurderes at være steget med 15%.

Produktionshuset er dimensioneret til ca. 67.000 værkstedstimer om året. DKT har imidlertid ikke på noget tidspunkt siden åbningen af operaen været tæt på at kunne udnytte kapaciteten og producerer aktuelt (i 2011) 32.500 værkstedstimer i produktionshuset.

Med den aktuelle produktion, som den ser i 2011 er prisen pr. produktionstime på 636 kr/time, dvs. 25% mere end i tiden før opførelsen af produktionshuset. Dette opvejes delvist af en øget effektivitet i arbejdstilrettelæggelsen. Ved fuld kapacitetsudnyttelse ville prisen pr. produktionstime ligge på 465 kr/timen, hvilket er ca. 10% mindre, end da produktionen lå på gl. Scene, jf. figur 5.

Figur 5: Omkostningerne pr. produktionstime ved produktion af dekorationer



Kilde: Det Kongelige Teater og Danmarks Statistik

Kort sigt – insourcing af alle produktionsopgaver

På kort sigt kan DKT at kunne opnå en besparelse gennem at insource alle produktionsopgaver, der i dag udføres af eksterne leverandører (ca. 15% af den samlede produktion), med henblik på at forbedre kapacitetsudnyttelsen. Det vil ved nuværende produktionsniveau kunne give en årlig besparelse på op til 1 mill.kr. Dette stiller krav om en øget planlægning, så der undgås flaskehalse i produktionen.

Det Kongelige Teater har hertil bemærket, at brugen af eksterne producenter ud over at modvirke flaskehalsituationer tjener til at efterprøve teatret interne omkostninger ved tilsvarende opgaver mod markedsprisen.

Det er dog Quartz+Cos vurdering, at det med den nuværende produktionskapacitet er økonomisk mest fordelagtigt for DKT at varetage så stor en del af produktionen selv, givet de faste kapacitetsomkostninger der knytter sig til produktionshuset.

Mellemlang sigt – salg af dekorationer til eksterne

På mellemlang kan DKT opnå en besparelse ved at øge den eksterne opgaveandel med 5-10.000 timer gennem salg af produktioner til udenlandske operascener og andre relevante film- og scenekunstvirksomheder i ind- og udland. Besparelsen opnås ved, at indtægter fra salg af dekorationer vil bidrage til at dække en del af DKTs kapacitetsomkostninger i produktionshuset. DKT vurderer, at der er 75% sandsynlighed for realisering af dette scenarie, hvilket vil kunne medføre en budgetforbedring på mellem 1-2 mill.kr.

Såfremt det ikke inden for 1½-2 år er lykkedes at øge opgavemængden i produktionshuset væsentligt, må det anbefales, at der foretages en nærmere analyse af muligheder og konsekvenser af en strukturel ændring af produktionshuset. De strukturelle ændringer kunne fx bestå i en fuld outsourcing eller at lokalisere produktionshuset i en væsentlig mindre bygning, kombineret med en større outsourcing af opgaver end i dag (fx 75%). Attraktiviteten af et sådant scenarie forudsætter dog, at de nuværende produktionsfaciliteter kan afhændes til en rimelig pris.

2.5. BYGNINGSDRIFTSOMKOSTNINGER

Quartz+Co har som led i budgetanalysen analyseret DKT's bygningsdrift og arealudnyttelse. DKT's bygningsdriftsomkostninger er steget markant med ibrugtagningen af Operaen og Skuespilhuset. De samlede omkostninger (inkl. afskrivninger) udgør i 2010 133 mill.kr. Såfremt finansielle omkostninger og neutraliserede omkostninger fra Operaen medregnes udgør de samlede bygningsomkostninger knap 300 mill.kr.

Ud af de samlede bygningsomkostninger er 63 mill.kr. påvirkelige. DKT har på disse områder gennemført besparelser på ca. 1,5 MKK gennem reduktion af serviceniveauet.

På baggrund af de gennemførte analyser kan der peges på følgende budgetforbedringsmuligheder.

Energibesparende foranstaltninger

DKT's elforbrug er steget markant siden 2004 på baggrund af stigende elpriser men også på baggrund af et stigende forbrug af kWh. DKT har i samarbejde med DONG Energy identificeret 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.

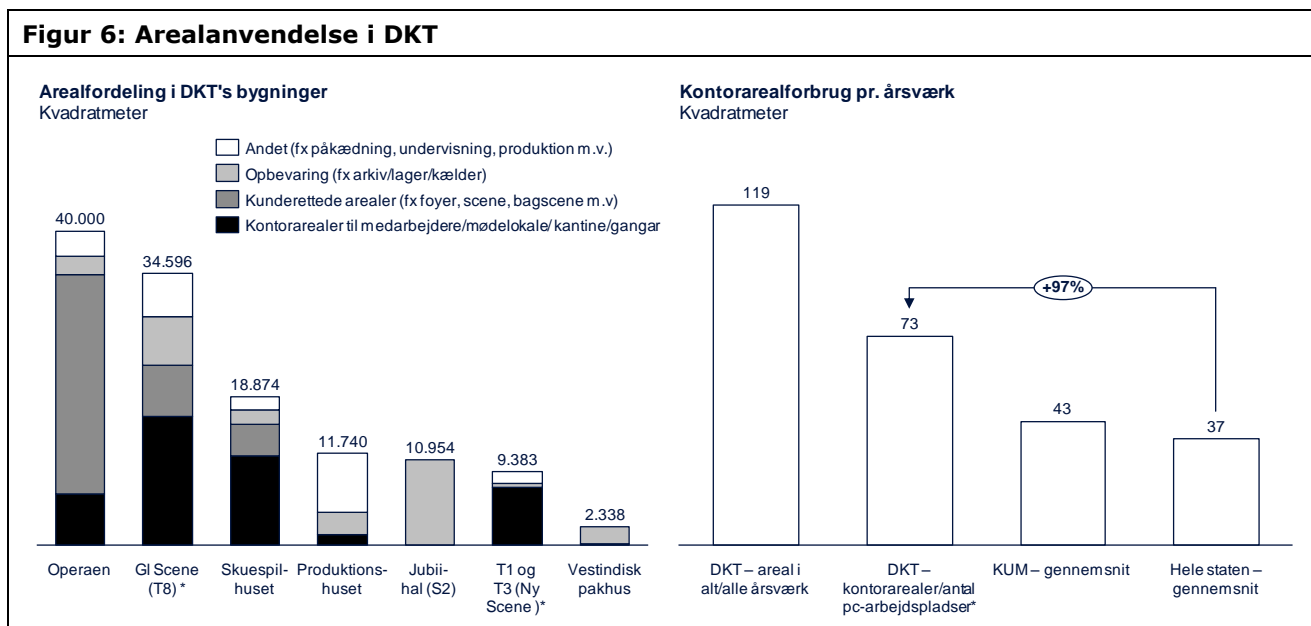
Det foreslås, at DKT udarbejder en samlet investeringsplan for nedbringelse af energiomkostningerne, og gennemfører alle energibesparende foranstaltninger, med en tilbagebetalingstid på 5 år eller derunder. Investeringerne kan finansieres gennem træk på lånerammen eller ved indgåelse af sponsoraftaler.

Det estimeres, at DKT gennem energibesparende foranstaltninger kan nedbringe energiforbruget i alle huse svarende til en besparelse på 4 mill.kr. årligt, og at de samlede omkostninger hertil vil udgøre 18-20 mill.kr.

Intensivere arealudnyttelse og udskille arealer uden for nøglebygninger

DKT råder over i alt knap 130.000 m² fordelt på 7 adresser. Kontorarealer til medarbejdere, mødelokaler, kantiner mv. 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 (ca. 600 pladser), jf. figur 6.



Kilde: Det Kongelige Teater og Slots- og Ejendomsstyrelsen

Med henblik på at opnå en mere intensiv arealudnyttelse af bygningerne i DKT kan det overvejes at udskille Tordenskjoldsgade 1 (T1) og evt. Tordenskjoldsgade 3 (T3), idet det forudsættes, at DKT også fremadrettet skal udføre aktiviteter på alle tre hovedscener, dvs. Kgs. Nytorv, Skuespilhuset og Operaen på Holmen.

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 (bl.a. ved flytning af biblioteket, etablering af fleksible arbejdspladser mv.). Der skal i den forbindelse også findes en måde at håndtere ballet-

skolen på, der aktuelt benytter ca. 40% af arealerne i T1 og T3. En mulighed kunne være alene at anvende T3 til balletskole, og udskille T1.

Den samlede omkostning for DKT ved at eje T1 og T3 udgør knap 8 mill.kr. årligt pr. bygning. DKT kan således spare ca. 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.

3. OPTIMERINGSMULIGHEDER PÅ LÆNGERE SIGT

Quartz+Co har i forbindelse med nærværende analyse identificeret en række optimeringsmuligheder, som enten ikke har direkte budgeteffekt i den kommende 4-årsperiode eller som kan være relevante at gennemføre på længere sigt.

3.1. OVERDRAGELSE AF BYGNINGSEJERSKABET TIL EN STATSIG EJENDOMSFORVALTER

Som led i analysen af DKT 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.

En overdragelse af bygningsejerskabet vil ikke med nogen sikkerhed kunne nedbringe teatrets omkostninger til bygningsdrift, hvorfor der skal være andre bevæggrunde for at flytte ejerskab og ansvar. Der vurderes at kunne opnås følgende strategiske fordele ved en overflytning af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter

- DKT kan koncentrere sig om kernedriften og overlade bygningsdriften til den statslige bygningsudlejer, 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 pga. underbudgettering af almindelig bygningsvedligehold.
- Mulighed for øget fleksibilitet i lokaleanvendelsen (se nedenfor)

Blandt mulige problemer ved en overdragelse kan nævnes

- Mulige uhensigtsmæssigheder/ synergitab ved deling af intern og ekstern bygningsvedligeholdelse mellem DKT og en statslig ejendomsforvalter.
- Lange kontraktbindinger i specialindrettet byggeri begrænser incitament/ muligheder for fleksibelt at tilpasse lokaleanvendelsen.

Det har ikke det foreliggende grundlag været muligt, at vurdere de økonomiske konsekvenser ved en overflytning af bygningsejerskabet til en statslig ejendomsforvalter. Det vil bl.a. 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 vil 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 300-400 mill.kr., baseret på de bygningssyn der er udført af Den Kongelige Bygningsinspektør.

Som led i overdragelsen af Gl. scene til en statslig bygningsforvalter kan det overvejes at udnytte lejligheden til at reducere DKT's anvendelse af Gamle 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 et 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.

3.2. UDVIKLING AF DKT'S ØKONOMISTYRING

Som led i budgetanalysen af DKT 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 udviklingsmuligheder i forhold til den interne økonomistyring.

Sikre større variabilitet i omkostningsstruktur:

DKT fremstår som en virksomhed med meget betydelige kapacitetsomkostninger og en begrænset kapacitetsudnyttelse (gælder udnyttelse af såvel scener og produktionsfaciliteter).

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 dispositioner, fx gennem øget outsourcing, kapacitetstilpasning, tidsbegrænset ansættelse ol.

Øget fokus på risikostyring:

Med billetindtægter på samlet ca. 120 mill.kr. i 2010 (145 mill.kr. i 2008) 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 styrke dialogen mellem forskellige afdelinger (kunstnerisk afdeling, planlægning, budget og marketing) i planlægningsfasen.

Dette kan fx ske gennem at implementere 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 mv. 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 indtægtssiden 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 indtægtssiden tænkes tættere ind i de kunstneriske afdelingers planlægning og afvikling af aktiviteter.

3.3. DIMENSIONERING OG ARBEJDSLØSNING I SCENETEKNIK

Quartz+Co har som led i budgetanalysen foretaget en vurdering af effektiviseringsmuligheder på i forhold til sceneteknikkens dimensionering og arbejdstilrettelæggelse. Følgende forhold er belyst 1) bemandingsnorm, 2) antal prøver pr. titel og 3) arbejdstid og arbejdstilrettelæggelse

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 91 mill.kr., og udgør dermed en betydelig omkostning i forbindelse med opsætning og gennemførelse af forestillinger

Bemandingsnormen er en væsentlig dimensionerende faktor for sceneteknikken, da denne definerer 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 DKT med en række an-

dre huse. På baggrund af denne sammenstilling er der ikke noget der indikerer, at DKT's sceneteknik skulle være overdimensioneret.

En anden væsentlig cost-driver for sceneteknikken er antallet af prøveforløb, som de enkelte titler er normeret til. 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.

I sceneteknikernes overenskomster er der krav om, at vagtplanerne skal låses for en hel sæson. Ændringer i planen udløses 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 erhvervsarrangementer med kunstnerisk indhold. Der er aftalt et fleksibilitetstillæg for sceneteknikerne, som giver mulighed for at omlægge 1 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 sceneteknikernes arbejdstidsregler, der umiddelbart fremstår mere ufleksible end andre personalegrupper med varierende arbejdstider (fx politi, vagtpersonale og sygeplejersker)

4. PERSPEKTIVERING: KOMPLEKSITETSREDUKTION OG KLARE MÅL

Det er Quartz+Cos vurdering, at en yderligere effektivisering af DKT's virksomhed vil kræve, at der arbejdes på at reducere kompleksiteten af DKT, og at der fra bevillingsgivers side opstilles mål, der udstikker en klar strategisk retning for DKT's virke.

DKT fremstår i dag som en meget kompleks virksomhed, idet teateret, ud over at opføre og afvikle opera, ballet, skuespil og koncerter ud fra på forhånd definerede måltal, er pålagt en lang række andre opgaver, fx at uddanne operasangere og balletdansere, drive en balletkostskole (som netop er blevet udvidet med en 0. klasse), gennemføre arrangementer og udlejningsvirksomhed (fx med krav om at gennemføre 100.000 rundvisninger årligt), at få forestillinger ude fra landet og fra de mindre projektteatre uden fast scene ind på DKT, at gennemføre turne- og gæstespil, forvalte bygningsaktiver for ca. 3 mia.kr., at drive et bibliotek osv.

Mange af disse opgaver ligger i naturlig forlængelse af DKT's hovedvirksomhed, men giver samtidig en kompleksitet i styring, udvikling og effektivisering af DKT. På grund af denne kompleksitet er DKT reelt afskåret fra et af de væsentligste effektiviseringshåndtag, som normalt anvendes i en virksomhed – nemlig at reducere kompleksiteten og fokusere på kernevirksomheden.

I forlængelse heraf vurderes det væsentligt, at sikre, at målene i en kommende 4-årsaftale udstikker en klar strategisk retning for DKT's virksomhed. Det forudsætter bl.a., at en række af de kvalitative mål (fx mål om høj kunstnerisk kvalitet, at videreføre de klassiske traditioner og udvikle den nutidige scene-kunst) expliciteres yderligere, og at kvalitative såvel som kvantitative resultatmål prioriteres i et tydeligt målhierarki. Fx bør vægtningen mellem aktivitetsmål, antal solgte billetter og indtægtsforventninger expliciteres. Uden denne klarhed er der risiko for suboptimal adfærd, fx afvikling af forestillinger på tidspunkter af året, hvor der ikke er en efterspørgsel. Evt. kvantitative mål om antal opførte værker og forestillinger bør nøje afstemmes i forhold til forventninger om publikumsefterspørgsel.

Det bør endvidere overvejes, om der på flere områder end i dag kan formuleres effektmål frem for kvantitative resultatmål. Dette vil give DKT en større fleksibilitet og frihed til at foretage en afvejning mellem mål og midler.