



Analyse af Det Kongelige Teater

Finansministeriet
Kulturministeriet



Rapportering
Juni 2015

Forord

På foranledning af Finansministeriet og Kulturministeriet har Deloitte gennemført denne analyse af Det Kongelige Teater.

Analysen omfatter en kortlægning af teatrets indtægter, aktiviteter og omkostninger igennem en længere periode og en kortlægning af realiseringen af gevinster efter en lignende analyse gennemført i 2011. Desuden præsenterer analysen en række initiativer, der kan bidrage til yderligere effektivisering af teatret eller til optimering af teatrets indtægter. Initiativerne falder indenfor de otte temaer illustreret til højre.

Det har været Deloitte's ambition at identificere og underbygge en række initiativer, der samlet set rummer et betydeligt potentiale, der kan tilgodese effektiviseringskrav og øvrige behov for omkostningstilpasning som følge af en faldende bevillingsprofil og finansielle teatrets udviklingsbehov.



Deloitte har vurderet, om initiativernes realisering må ventes at have konsekvenser for teatrets kunstneriske og borgervendte virke. Ligeledes er det vurderet, om initiativer må forventes at udfordre de krav, den nugældende politiske aftale stiller.

Analysearbejdet er påbegyndt med et indledende styregruppemøde 25. marts 2015 og et afsluttende styregruppemøde 27. maj 2015. Teatret har stillet et ganske omfattende datagrundlag til rådighed for Deloitte's analysearbejde og er beredvilligt indgået i dialog med os om muligheder og begrænsninger i anvendelsen af de tilvejebragte data.

Juni 2015
Deloitte



Indholdsfortegnelse

1. Resume	4	3. Effektivisering af teatrets omkostninger og indtægter	30
1.1. Analysens grundlag	5	3.1. Overblik	31
1.2. Teatrets økonomi og aktivitetsniveau	7	3.2. Indkøb	34
1.3. Effektiviseringsinitiativer og potentialer	8	3.3. Produktion af kostumer og scenografi	38
1.4. Øvrige initiativer	9	3.4. Administration og støttefunktioner	42
2. Teatrets økonomi og aktiviteter	10	3.5. Ejendomsomkostninger	45
2.1. Overblik	11	3.6. Personaleanvendelse	52
2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi	12	4. Øvrige initiativer til at optimere omkostninger og indtægter	55
2.3. Indtægter	16	4.1. Overblik	56
2.4. Omkostninger	21	4.2. Læseskolen	59
2.5. Forestillingsøkonomi	26	4.3. Ejendomsomkostninger	60
2.6. Aktiviteter	27	4.4. Personaleanvendelse	61
		4.5. Billetindtægter	63
		4.6. Kommerciel aktivitet	71
		Bilag	75

1

Resume



1.1. Analysens grundlag

Analysen skal understøtte den politiske fastlæggelse af teatrets økonomiske rammer efter 2015

Kommissorium og analysens baggrund

Kommissoriet for analysen har været at gennemføre en analyse af Det Kongelige Teaters drift med henblik på at danne grundlag for den politiske fastlæggelse af teatrets økonomiske rammer efter 2015 med henblik på en fortsat modernisering og effektivisering af teatret.

Analyseformål

Analysens formål har været dels at gennemføre en overordnet kortlægning af teatrets økonomi og aktiviteter i perioden 2004-2014, dels at gennemføre effektiviseringsanalyser med henblik på at identificere og anbefale initiativer, der kan gennemføres med henblik på at realisere et økonomiske råderum under hensyntagen til teatrets kulturpolitiske målsætninger.

Herudover har analysen haft til formål at afdække realiseringen af effektiviseringsforslag fra den økonomiske analyse af Det Kongelige Teater gennemført i 2011.

Analyseløstiltag

Deloitte har taget afsæt i en hypotesedrevet tilgang til analysen, hvor mulige effektiviseringstiltag er blevet efterprøvet, tilpasset eller forkastet i takt med de tilvejebragte analyseresultater.

Dette har understøttet en fokuseret proces, herunder gennemførelse af en målrettet og dybtgående dataindsamling suppleret med interview med en lang række nøglepersoner fra teatret og relevante samarbejdspartnere.

Dette har indenfor analysens rammer sikret en omfattende kortlægning af teatrets økonomi og aktiviteter som grundlag for de gennemførte effektiviseringsanalyser og vurderingen af eventuelt afledte effekter og forudsætninger for realisering.

Analysens indhold

Kortlægningen af teatrets økonomi og aktiviteter belyser udviklingen og sammensætningen af teatrets indtægter, omkostninger og aktivitetsniveau i perioden 2004-2014. I denne sammenhæng er realiseringen af effektiviseringstiltagene fra den økonomiske analyse i 2011 ligeledes belyst.

Kortlægning af teatrets økonomi og aktiviteter med fokus på 2014 og i flere tilfælde perspektivering med historiske data udgør afsættet for de efterfølgende analyser af effektiviseringsmuligheder og øvrige tiltag til at forbedre teatrets økonomi. Det vedrører for eksempel opgørelser af omkostningsbaser og indtægtsgrundlag samt identifikation af relevante effektiviseringsområder på baggrund af teatrets aktiviteter og karakteristika ved den nuværende opgavevaretagelse. Kortlægningen udgør således grundlaget for at perspektivere vurderingen af det aktuelle omkostningsniveau og de gennemførte potentialeanalyser set i forhold til den historiske udvikling i teatrets omkostninger og indtægter.

Effektiviseringsanalyserne er gennemført indenfor fem tematiske områder, hvilket har resulteret i anbefalinger til otte initiativer til at effektivisere teatrets drift. Herudover er der anbefalet syv initiativer indenfor fem temaer vedrørende øvrige tiltag, der kan gennemføres for at optimere omkostninger og indtægter.

De identificerede initiativer er blevet udformet på grundlag af både kvantitativ og kvalitativ analyse af teatrets økonomi- og aktivitetsdata. Relevante økonomiske analyseresultater og observationer om opgavevaretagelsen er blevet analyseret og sammenholdt med alternative organiserings- og udførelsesmuligheder gennem både intern og ekstern benchmarking.

Dette har samtidig udgjort et væsentligt grundlag for at beregne effektiviseringspotentialer for initiativerne. For alle initiativerne er det vurderet og kvantificeret, hvilke investeringsomkostninger det indebærer. Herudover er forudsætningerne for realisering beskrevet, ligesom der er redegjort for implementeringshorisonten, og om det enkelte initiativ vurderes at have konsekvenser for den kunstneriske produktion.

1.1. Analysens grundlag

Analysen er baseret på et omfattende og detaljeret datagrundlag for teatrets økonomi og aktiviteter

Datagrundlag

Analysen er baseret på konsoliderede økonomi- og aktivitetsdata fra teatrets økonomi- og planlægningsystemer og på mere fragmenterede og decentralt tilvejebragte data, opgørelser og materialer. I det omfang det har været muligt, har der været indsamlet og anvendt data på posterings- eller transaktionsniveau.

De indsamlede data er kvalificeret og perspektiveret gennem interview og drøftelser med relevante personer fra teatret med indgående kendskab til hvert analyseområde og med relevante eksterne interessenter, herunder SLKE, Statens Indkøb, Danmarks Radio og andre teatre.

Datagrundlaget er indsamlet og valideret i samarbejde med teatrets medarbejdere, herunder specielt medarbejdere fra teatrets økonomiafdeling. Det samlede datagrundlag er yderst omfattende, hvad angår både mængden af data og detaljeringsniveauet.

Datagrundlaget vedrører primært teatrets økonomi og aktiviteter. Det har således ikke været muligt indenfor analysens rammer at tilvejebringe data eller selvstændige analyser om eksempelvis bygningernes stand, markedsvilkår og lignende, hvilket efter Deloitte's vurdering kunne have kvalificeret de gennemførte analyser yderligere.

Metodiske valg

Alle økonomidata er opgjort i faste 2015-priser i overensstemmelse med Finansministeriets oplyste PL-regulering af Det Kongelige Teater.

Alle opgørelser af teatrets økonomi og aktiviteter og tilhørende effektiviseringsanalyser er opgjort og beregnet per kalenderår og ikke per sæson. Denne opgørelsesmetode har betydning i forbindelse med forestillingsdata, da titler, der indenfor en sæson bliver spillet på tværs af kalenderår, vil have indtægter og omkostninger i begge år. Opgørelsen af forestillingsdata er valideret i samarbejde med teatrets medarbejdere.

Teaterspecifikke definitioner anvendt i rapporten

Titel:	Den samlede og mest overordnede betegnelse for et skuespil, en opera eller en ballet. En titel kan være opført i flere sæsoner.
Opførelse:	Betegnelsen for et skuespil, en opera eller en ballet indenfor én sæson. Begrebet opdeler hermed titlerne per gang, de er opført.
Forestilling:	Betegnelsen for et skuespil, en opera eller en ballet afgrænset til per gang, de er fremvist.
Premiere:	Den første gang en titel opføres i den pågældende opsætning på Det Kongelige Teater.
Repertoire:	En opførelse, der tidligere har været opsat på Det Kongelige Teater.
Aktiviteter:	Definitionen dækker forestillinger som defineret ovenfor og forskellige arrangementer af ikke teatermæssig karakter såsom Balletskolens arrangementer, Operaakademiets arrangementer og erhvervsarrangementer.
Repertoire:	Sammensætningen af forestillinger, Det Kongelige Teater har på programmet i en given sæson.
Opsætning:	Perioden inden premieredatoen per opførelse.
Aftenlig:	Perioden efter premieredatoen per opførelse.
Fuldthusværdi:	Den maksimale værdi af en scene beregnet som summen af den fulde pris per plads i salen ved en given aktivitet.
Værdibelægning:	De faktiske indtægters andel af fuldthusværdien.
Sædebelægning:	Antal tilskuere som andel af det totale antal pladser.

1.2. Teatrets økonomi og aktivitetsniveau

Teatret har siden 2011 reduceret sine omkostninger, samtidig med at det har opretholdt et relativt højt aktivitetsniveau

Teatrets økonomiske udvikling

Den gennemførte kortlægning af Det Kongelige Teaters økonomi og aktiviteter har vist, at teatret i takt med en faldende bevilling har gennemført en række tiltag, der følgelig har reduceret teatrets omkostninger. Samtidig har teatret formået at opretholde et relativt højt samlet aktivitetsniveau trods faldende billetindtægter som følge af en tilpasset aktivitetssammensætning, herunder en omlægning af fokus og prioritering i den kunstneriske produktion. På den baggrund har teatret i høj grad opfyldt sine resultatmål.

Realisering af potentialer fra analyse i 2011

De gennemførte reduktioner i omkostninger vurderes delvis at kunne henføres til realisering af potentialerne påpeget i analysen fra 2011. Visse af tiltagene er endnu ikke fuldt ud realiseret, og en række af tiltagene er ikke længere relevante. Eventuelle tiltag, som det fortsat anbefales, at der arbejdes videre med, indgår i effektiviseringsanalyserne i nærværende rapport.

Indtægter

I 2014 udgjorde teatrets samlede indtægter og bevilling i alt 811,5 mio. kr., hvoraf den statslige bevilling udgjorde 533,7 mio. kr., og billetindtægter udgjorde 107,6 mio. kr.

Til sammenligning var de tilsvarende beløb i 2011 (omregnet til faste priser) på i alt 890,7 mio. kr., hvoraf statsbevillingen udgjorde 585,5 mio. kr., og billetsalget udgjorde 140 mio. kr.

Bevillingen fra staten og indtægterne fra billetsalget er således tilsammen faldet med mere end 83 mio. kr. siden 2011. Generelt er der visse variationer i både indtægter og omkostninger fra år til år – især de år, hvor der afholdes forestillinger i Dyrehaven som for eksempel i 2010 og 2013. Men generelt er teatrets økonomiske grundlag reduceret de seneste år.

Omkostninger

Der har været et tilsvarende fald i teatrets omkostninger de seneste år. Således udgjorde omkostningerne i 2011 (omregnet til faste priser) 860,5 mio. kr., hvilket i 2014 var faldet til 809,8 mio. kr. Teatret har således tilpasset omkostningerne til det reducerede indtægtsgrundlag hen over disse år.

Personaleomkostningerne er den klart største omkostningskategori og udgør mere end halvdelen af de samlede omkostninger med 495,1 mio. kr. i 2011 og 456,4 mio. kr. i 2014.

Aktiviteter

På trods af at teatrets økonomiske rammer er blevet reduceret siden 2011, har der været betydelig vækst i det samlede antal aktiviteter. I 2014 afholdt teatret 1.421 aktiviteter, mens der i 2011 blev gennemført 1.082 aktiviteter. Væksten stammer især fra ikke-teaterspecifikke aktiviteter, idet der igennem denne periode er foretaget en reduktion i antallet af forestillinger. Det har været en nødvendig tilpasning i overensstemmelse med udviklingen i teatrets økonomiske rammer.

Teatrets fremadrettede bevillingsprofil tilsiger, at der fortsat skal foretages reduktion af teatrets omkostninger gennem effektiviseringer og tilpasninger af sammensætningen af den kunstneriske produktion. Dette er således også afsættet for de gennemførte effektiviseringsanalyser og identifikationen af tiltag, der kan sikre økonomisk råderum og økonomisk balance.

1.3. Effektiviseringsinitiativer og potentialer

Analysen har sat fokus på mulige initiativer indenfor fem effektiviseringstemaer med et samlet potentiale på 20,2 til 32,1 mio. kr.

Temaer og indfasningsprofil

Analysen har identificeret otte effektiviseringsinitiativer på tværs af fem temaer med fokus på teatrets omkostninger. Initiativerne vurderes at kunne realiseres gennem en mere effektiv opgavevaretagelse og som udgangspunkt uden væsentlig betydning for teatrets kunstneriske produktion, herunder aktivitetsniveau og kvalitet. Af nedenstående tabel fremgår de enkelte initiativer og deres forventede indfasningsprofil.

Omtrent halvdelen af de estimerede årlige potentialer vurderes at kunne realiseres fra 2016. De fleste initiativer forventes at kunne indfases fuldt ud i 2017. Indfasningen af initiativet vedrørende tilpasning af teatrets vedligeholdelsesomkostninger er afhængigt af, at der indhentes et eventuelt vedligeholdelsesefterslæb. Dette er ikke afdækket nærmere i denne analyse, og derfor er indfasningstiden relativt usikker.

Realisering af potentialer

Initiativerne udgør samlet et maksimalt årligt potentiale på cirka 32 mio. kr. (netto) ved fuld indfasning, svarende til 6 procent af teatrets statslige bevilling i 2014. I forlængelse heraf er det Deloitte's vurdering, at implementering af det fulde potentiale vil kræve betydeligt ledelsesmæssigt fokus, og at det i praksis vil kunne påvirke teatrets kunstneriske produktion i et vist omfang, hvis alle initiativerne gennemføres, selvom de hver især isoleret set vurderes at have begrænsede kunstneriske konsekvenser.

Samtidig skal det påpeges, at størrelsen af potentialerne knyttet til øget ekstern produktion og tilpasning af teatrets vedligeholdelsesomkostninger er behæftet med en vis usikkerhed. Potentiale vurderingen er således baseret på centrale forudsætninger vedrørende markedspotentiale og bygningsstand, som det ikke har været muligt at efterprøve nærmere indenfor denne analyses rammer, jf. analysens datagrundlag.

Tema	Initiativ	Investeringsbehov	Potentiale (netto), mio. kr.	Før aftaleperiode	2016	2017	2018	2019	Efter aftaleperiode
Indkøb	• Øget kontrakt dækning		3,3 – 4,9	25 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	• Bedre konkurrenceudsættelse		2,5 – 3,5	25 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Produktion af kostumer og scenografi	• Højere produktivitet ved scenografisk produktion		3,8 – 6,4	50 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	• Øget ekstern produktion		1,6 – 2,6	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Administration og støttefunktioner	• Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer		2,4 – 3,0*	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Ejendomsomkostninger	• Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger		4,0 – 8,0	0 %	0-50 %	50-100 %	50-100 %	50-100 %	50-100 %
	• Øget kapacitetsudnyttelse		3,1	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	100 %
Personaleanvendelse	• Bedre overblik og udnyttelse af særlige medarbejdergruppers tidsanvendelse		2,6 – 5,2	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
I alt, mio. kr. – korrigeret for overlap mellem initiativer*			20,2 – 32,1	3,2 – 5,1	7,9 – 15,9	17,0 – 30,2	17,8 – 31,5	18,4 – 32,1	18,4 – 32,1

1.4. Øvrige initiativer

Analysen har sat fokus på en række øvrige initiativer, der kan understøtte et økonomisk råderum for teatret gennem ændrede vilkår eller øgede indtægter

Temaer og konsekvenser

Analysen har identificeret en række yderligere initiativer, der kan understøtte et økonomisk råderum for Det Kongelige Teater gennem en række ændrede aftalevilkår og gennem øget fokus på teatrets indtægter og kommercielle potentiale. I nedenstående tabel fremgår de enkelte initiativer og deres forventede indfasningsprofil, givet nedenstående forudsætninger er opfyldt.

Ændrede vilkår

Implementeringen af initiativerne vedrørende ændrede vilkår forudsætter tilpasning af vilkårene for forældre til børn i Læseskolen og ændrede vilkår for teatrets personale, herunder afvikling af en række særlige forhold i de gældende overenskomster. Det er vanskeligt at vurdere, i hvilken grad initiativerne kan gennemføres, og i hvilken grad en eventuel implementering vil påvirke teatrets kunstneriske produktion i forhold til fremtidigt ressourcegrundlag. Initiativet vedrørende ændrede lejevilkår forudsætter genforhandling med Bygningsstyrelsen i 2018, men en eventuel implementering vil ikke påvirke teatrets kunstneriske produktion.

Øgede indtægter

Initiativerne vedrørende øgede billetindtægter tager afsæt i en konsekvensvurdering af både tomme og gratis sæder, herunder deres binding på teatrets kapacitet. De forudsætter begge, at et givet sæde uden indtægt kan omsættes til øget salg eller mindre produktion. Potentialevurderingen er først og fremmest baseret på scenarieberegninger, og de endelige potentialestørrelser er behæftet med væsentlig usikkerhed. Initiativerne vurderes ikke direkte at påvirke teatrets kunstneriske produktion, men en reduktion af fribilletter kan have effekt på kendskabsgraden til teatret og de enkelte produktioner og derved påvirke indtægterne indirekte med modsatrettet effekt.

Initiativerne og de tilhørende scenarieberegninger vedrørende øget kommerciel aktivitet er baseret på en række forudsætninger vedrørende markedets efterspørgsel efter conferencefaciliteter. De konkrete potentialestørrelser er efter Deloitte's vurdering relativt konservative, men behæftet med en vis usikkerhed. Initiativet vedrørende reduceret prøveforløb kan påvirke den kunstneriske produktion.

Tema	Initiativ	Potentiale (netto), mio. kr.	Før aftaleperiode	2016	2017	2018	2019	Efter aftaleperiode	
Ændrede vilkår	Læseskolen	• Udbud eller egenbetaling til Læseskolen	0,5 – 2,5	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	
	Ejdomsomskostninger	• Justering af lejevilkår for Produktionshuset	4,7	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	
	Personaleanvendelse	• Tilpasning af overenskomster	18,2	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	
Øgede indtægter	Billetindtægter	• Reduktion i antal fribilletter	5,2 – 5,7	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %	
		• Optimeret repertoireplanlægning	7,5	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %	
	Kommerciel aktivitet	• Tildeling af ny lokation til Operaakademiet	0,7 – 2,0	0 %	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %
		• Øget udlejning ved reduktion i prøveperioder	1,6 – 2,6	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %	100 %
I alt, mio. kr.		38,4 – 43,2	0	3,4 – 4,6	7,8 – 10,9	14,4 – 18,0	38,4 – 43,2	38,4 – 43,2	

2

Teatrets økonomi og aktiviteter



2.1. Overblik

Formål

Formålet med kortlægningen af teatrets økonomi og aktiviteter er at belyse udviklingen og sammensætningen af teatrets indtægter, omkostninger og aktivitetsniveau i perioden 2004-2014. I denne sammenhæng vurderes også realiseringen af de effektiviseringsstiltag, der blev foreslået i en analyse af teatrets økonomi i 2011, og som lå til grund for indgåelsen af teatrets aktuelle rammeaftale for indeværende periode.

En generel kortlægning af teatrets økonomi udgør afsættet for analyserne beskrevet i kapitel 3 og 4 i forhold til opgørelser af omkostningsbaser og indtægtsgrundlag og identifikation af relevante effektiviseringsområder.

Kortlægningen udgør samtidig grundlaget for at perspektivere og vurdere det aktuelle omkostningsniveau og de gennemførte potentialeanalyser set i forhold til den historiske udvikling i teatrets omkostninger og indtægter.

Grundlag

Kortlægningen er baseret på konsoliderede økonomi- og aktivitetsdata fra teatrets økonomi- og planlægningssystemer, herunder billetstatistikken og data fra Kongeplan. Alle økonomidata er omregnet til faste priser i overensstemmelse med Finansministeriets oplyste PL-faktor. Data er opgjort med udgangspunkt i kalenderår fremfor sæson.

Datagrundlaget er etableret og valideret i samarbejde med teatrets medarbejdere, herunder især medarbejdere fra teatrets økonomiafdeling.

Disponering

Kortlægningen er disponeret i fire afsnit. I afsnit 2.2 præsenteres et samlet overblik over udviklingen i teatrets samlede indtægter, omkostninger og aktiviteter i perioden 2004-2014. Herefter følger i afsnit 2.3 til 2.6 en nærmere gennemgang af udvikling og sammensætning af henholdsvis indtægter, omkostninger, forestillingsøkonomi og aktiviteter, jf. tabel til højre.

Afsnit 2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi

- Overordnet overblik
- Realisering af potentialer fra analyse i 2011



Afsnit 2.3. Indtægter

- Indtægter fordelt på typer
- Indtægter fordelt på formål
- Indtægter fordelt på scene



Afsnit 2.4. Omkostninger

- Omkostninger fordelt på formål
- Omkostninger fordelt på omkostningsarter
- Fordeling af årsværk på formål



Afsnit 2.5. Forestillingsøkonomi

- Forestillingsøkonomi fordelt på titler og kunstarter



Afsnit 2.6. Aktiviteter

- Aktiviteter fordelt på resultatmål
- Aktiviteter fordelt på kunstarter og scener
- Aktiviteter fordelt på opførelser og forestillinger



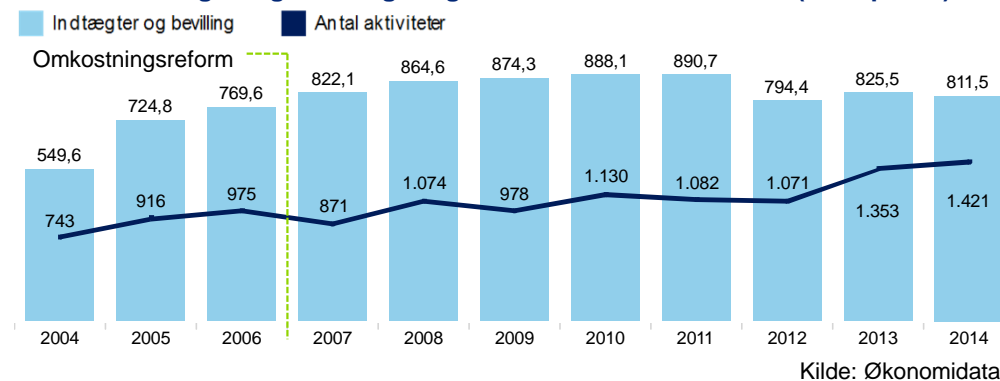
2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi

Teatret har leveret gode økonomiske resultater trods faldende bevillinger og indtægter

Bevillinger og indtægter har været faldende over de senere år

Teatret har de senere år oplevet faldende bevillinger, samtidig med at indtægterne generelt er faldet over tid. Figuren herunder viser, at bevillingerne og indtægterne samlet set er faldet fra 890,7 mio. kr. i 2011 til 811,5 mio. kr. i 2014. Indtil 2011 steg bevillingerne og indtægterne næsten hvert år fra et niveau på 822,2 mio. kr. i 2007. Desuden kan det aflæses, at det samlede aktivitetsniveau har været markant stigende de seneste år fra 1.071 aktiviteter i 2012 til 1.421 aktiviteter i 2014. Bemærk, at indtægterne før og efter omkostningsreformen ikke kan sammenlignes.

Samlede indtægter og bevillinger og antal aktiviteter 2004-2014 (2015-priser)

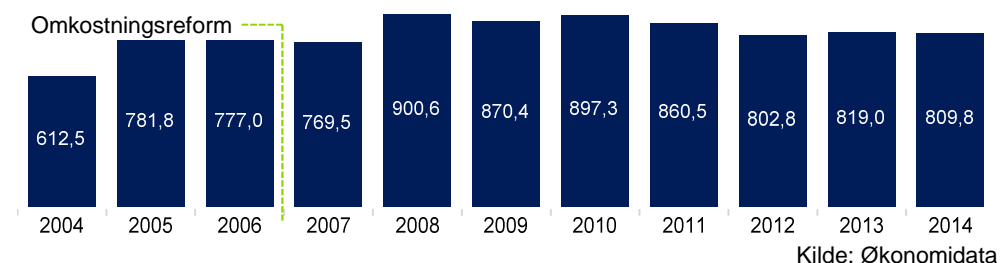


Note: På grund af omkostningsreformen fremgår statsbevillingen ikke af økonomidata for 2004, 2005 og 2006. Statsbevillingen i årene før omkostningsreformen er derfor indsat manuelt for at visualisere data konsistent for hele perioden. Høje billetindtægter i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven.

Lavere omkostninger grundet tilpasning til de faldende bevillinger

Teatret har tilpasset omkostningerne over tid til især drift, forbrug og personale. De samlede omkostninger i 2014 var på 809,8 mio. kr., hvilket var 9,2 mio. kr. mindre end i 2013. Fra 2012 til 2014 har omkostningerne ligget på et nogenlunde stabilt niveau, men sammenlignet med tidligere er der foretaget en væsentlig reduktion i omkostningerne som følge af de spareplaner, teatret har gennemført. I 2014 var omkostningerne på det laveste niveau siden 2008.

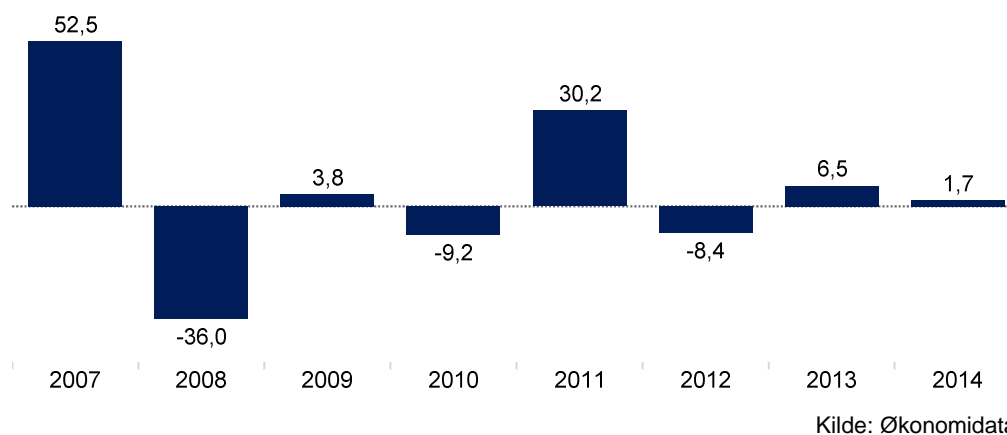
Omkostninger for 2004-2014 (2015-priser)



Teatret har leveret gode økonomiske resultater de seneste par år

De faldende bevillinger og indtægter til trods har teatret formået at tilpasse omkostningerne til omstændighederne og leveret positive økonomiske resultater de seneste par år, jf. diagrammet herunder. I 2008-2011 havde teatret økonomiske problemer med store akkumulerede underskud, men fik i 2011 en ekstraordinær tillægsbevilling på 25 mio. kr., der afdrages over årene 2012-2015. Årets resultat i 2014 var på 1,7 mio. kr. og på 6,5 mio. kr. i 2013. I 2014 havde teatret et akkumuleret overskud på 0,4 mio. kr.

Resultat for 2007-2014 (2015-priser)



2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi

Et omfattende aktivitetsniveau og en høj grad af målopfyldelse karakteriserer de seneste år

Højt aktivitetsniveau og efterlevelse af fastsatte resultatmål

Selvom teatret har tilpasset sig de lavere bevillinger og færre indtægter, vidner antallet af gennemførte aktiviteter om, at teatret har formået at bibeholde og endda øge et i forvejen højt aktivitetsniveau. Hertil kommer en meget høj grad af målopfyldelse i forhold til rammeaftalen, hvad angår blandt andet antal titler, nyproduktioner, tilskuere, billetter og turnéforestillinger. Hermed lever teatret op til at fastholde et højt kunstnerisk niveau, sikre variation og udvikling og fastholde publikumstilstrømningen.

Historisk set har teatret haft en høj grad af målopfyldelse på de i rammeaftalen fastsatte resultatmål og forventninger. Dette gjaldt også i 2014, hvor teatret havde et omfattende aktivitetsniveau på 1.423 aktiviteter. Heraf var 718 aktiviteter fordelt på de fire kunstarter på teatrets egne scener og 470.000 solgte billetter, hvilket er 70.000 mere end målet i rammeaftalen. Dette fremgår ligeledes i oversigten over centrale resultatmål nedenfor.

Centrale kvantitative resultatmål for perioden 2011-2015

Resultatmål (antal)	Resultat 2011	Resultat 2012	Mål 2013	Resultat 2013	Mål 2014	Resultat 2014	Mål 2015
Titler	87	82	76	98	72	106	75
- heraf nyproduktioner	34	33	36	43	31	49	30
- heraf med egne ensembler	29	30	31	31	33	37	29
Forestillinger med egne ensembler	682	553	670	658	570	573	570
Solgte billetter	535.000	384.000	475.000	539.000	400.000	470.000	400.000
- heraf unge i teatret	56.000	46.000	62.000	86.000	63.000	61.500	65.000
Tilskuere	631.500	548.000	575.000	723.000	500.000	648.000	500.000
Abonnenter	12.425	12.996	13.000	14.082	13.000	10.550	13.000
Turnéforestillinger	97	75	72	95	75	84	75
- heraf nationale	66	69	70	92	70	74	70
- heraf internationale	31	6	2	3	5	10	5

Note: I 2013 var der opførelse i Dyrehaven, hvilket blandt andet forklarer lavere resultatmål på visse områder fra 2013 til 2014.

Kilder: Årsrapporter og rammeaftale 2013-2015

Realisering af potentialer siden 2011

Igennem de seneste år har teatret gennemført en række tiltag for at tilpasse den samlede økonomi, hvilket har resulteret i de beskrevne omkostningsreduktioner. Dette omfatter dels initiativer til at øge effektiviteten, dels tilpasninger i den kunstneriske produktion, der har haft betydning for teatrets økonomiske vilkår. Sidstnævnte forklarer således, hvorfor teatret har oplevet indtægtsfald de senere år samtidig med øget aktivitet.

Teatrets økonomiske tilpasning de senere år kan i høj grad henføres til de spareplaner, teatret har lagt og gennemført. Det omfatter i særdeleshed en tilpasning af den kunstneriske produktion, herunder indførelse af et mere strategisk styringsgrundlag og større økonomisk fokus, hvor reduktionen i antal forestillinger – især indenfor opera og til dels ballet og skuespil – har været afgørende for at forklare den økonomiske udvikling.

Herudover er der igangsat en række tiltag med afsæt i den økonomiske analyse af teatret, der blev gennemført i 2011, jf. de følgende sider. Teatret har således realiseret effektiviseringsgevinster ved at gennemføre visse omlægninger i overensstemmelse med de fleste af tiltagene.

Det er Deloitte's vurdering, at der fortsat eksisterer potentialer for at gennemføre yderligere effektiviseringer og økonomiske forbedringer i Det Kongelige Teater dels indenfor visse af de identificerede tiltagsområder i analysen i 2011 (især optimering af egenindtægter og indkøbsomkostninger), dels indenfor en række øvrige områder (såsom personaleanvendelse og ejendomsomkostninger).

I kapitel 3 og 4 redegøres nærmere for Deloitte's anbefalede effektiviserings tiltag og forslag til øvrige tiltag, der kan forbedre teatrets økonomi. I resten af nærværende kapitel redegøres først for realiseringen af potentialer fra analysen i 2011, og dernæst følger en detaljeret kortlægning af udviklingen i teatrets omkostninger, indtægter og aktivitet de seneste ti år.

2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi

Teatret har igangsat en række effektiviseringstiltag for at reducere omkostningerne (1/2)

Tiltag*	Estimeret nettoforbedring	Statusbeskrivelse	Perspektiver for yderligere realisering af potentialer
1.A. Merindtægter fra konjunkturudvikling	8 – 12 mio. kr.	I analysen i 2011 blev der forudsat en årlig BNP-vækst på 1,5-2,0 procent, men i virkeligheden har væksten svinget mellem -0,7 og 1,2 procent årligt i perioden 2010-2014 med en samlet vækst på 1,1 procent fra 2010 til 2014. Samtidig er billetindtægterne faldet i perioden, hvilket imidlertid også hænger sammen med et reduceret antal forestillinger. Forudsætningerne for at realisere potentialet er således bortfaldet.	Teatret har gennemført en spareplan siden 2011, hvilket er med til at forklare de faldende billetindtægter. Spareplanen har også medført øget sædebelægning fra 60 procent i 2010 til 65 procent i 2014 og dermed næsten realisering af målet om en stigning på 6 procentpoint. I kapitel 4 belyses det, at der er gode muligheder for at øge indtægterne fremadrettet uden konjunkturafhængighed.
2.A. Initiativer til at styrke egenindtjening	4 – 6 mio. kr.	Der arbejdes mere systematisk med strategiske mål og indtjeningskrav til hver kunstart, så indtjeningsfokus er øget, ligesom sæde- og værdibelægning er steget siden 2011. Det kan dog ikke deduceres, om de tiltag i sig selv har medført den fulde estimerede indtægtsforbedring.	Der kan realiseres yderligere potentialer ved fortsat øget fokus på strategisk styring og målstyring samt igangsættelse af initiativer til at forbedre indtægterne fra kommercielle aktiviteter. Dette redegøres der for i indtægtsanalyserne i kapitel 4.
3.A. Øge span-of-control i administration og støttefunktioner	1,0 – 2,5 mio. kr.	Der er ikke gennemført organisationsændringer, der har øget ledelsesspændet, men organisationen er blevet tilpasset – særligt i forhold til støttefunktioner i forbindelse med overdragelsen af opgaver til SLKE vedrørende drift og vedligeholdelse af bygninger.	Deloitte's analyse og sammenligning med andre institutioner viser, at teatret har begrænsede effektiviseringsmuligheder i forhold til at optimere ledelsesspændet. Der vurderes således at være begrænsede muligheder for at realisere yderligere gevinster ved sådanne tiltag i sig selv. Yderligere potentialer skal snarere realiseres ved generel optimering af opgavevaretagelsen indenfor administration og støttefunktioner, herunder bygningsdrift og bygningsvedligeholdelsesopgaver, jf. effektiviseringsanalyserne i kapitel 3.
3.B. Centralisering af økonomiressourcer	1,0 – 1,5 mio. kr.	Der er foretaget en vis centralisering af økonomimedarbejdere ved teatret, ligesom der er flyttet opgaver til Statens Administration. Der er fortsat organiseret enkelte økonomimedarbejdere decentralt under forskellige afdelinger, og opgaveoverdragelsen til Statens Administration har foreløbig ikke medført den fulde forventede ressourceoptimering.	Organiseringen af visse økonomimedarbejdere decentralt indebærer en række fordele, der reducerer gevinsterne ved at centralisere disse stillinger. Derfor anbefales det, at effektivisering af administrativ opgavevaretagelse snarere fokuserer på at eliminere manuelle processer, jf. effektiviseringsanalysen af administration og støttefunktioner i kapitel 3.
3.C. Digitalisere og udflytte bibliotek	0,0 – 0,8 mio. kr.	Teatrets bibliotek er ikke flyttet over til Det Kongelige Bibliotek som foreslået i tiltaget, da det konkrete tilbud fra Det Kongelige Bibliotek ville betyde en merudgift for teatret. Biblioteket har dog undergået en digitaliseringsproces. Digitaliseringsarbejdet har indebåret et investeringsbehov i 2012-2013, men fra 2014 er der realiseret en reduktion på godt et årsværk sammenlignet med udgangspunktet i 2010, svarende til en realisering på (brutto) godt 0,5 mio. kr. fra 2014.	Det er fortsat muligt at udflytte biblioteket til Det Kongelige Bibliotek, men der vurderes at være stærkt begrænsede økonomiske potentialer forbundet herved, dels fordi der allerede er sket effektivisering gennem digitalisering, dels fordi det estimerede potentiale i 2011 oversteg teatrets faktiske udgifter til biblioteket. Teatret kan overveje at afdække et nyt effektiviseringspotentiale ved udflytning af biblioteket, hvilket i givet fald skal foregå ved at indhente et nyt tilbud fra Det Kongelige Bibliotek på overtagelse af biblioteket.

* Der henvises til "Økonomisk analyse af Det Kongelige Teater 2011" for en nærmere beskrivelse af indholdet i de relevante tiltag, der blev udarbejdet i den daværende analyse.

2.2. Historisk udvikling i teatrets økonomi

Teatret har igangsat en række effektiviseringstiltag for at reducere omkostningerne (2/2)

Tiltag*	Estimeret nettoforbedring	Statusbeskrivelse	Perspektiver for yderligere realisering af potentialer
4.A. Standardisering og konsolidering af indkøb	3 – 9 mio. kr.	Indenfor indkøb, der er fælles for organisationen, er der sket en konsolidering, men indkøb er fortsat meget fragmenterede i forhold til både leverandører, ansvar og forbrug. Indkøb, der ikke er fælles for organisationen, ligger på de fagpersoner, der bruger varerne og tjenesterne. Der kan derfor heller ikke entydigt konstateres reduktion i indkøbsudgifterne.	Der eksisterer fortsat potentialer for at realisere effektiviseringsgevinster på indkøbsområdet indenfor næsten samme interval som estimeret i analysen i 2011. Deloitte har udarbejdet konkrete forslag til effektiviseringsinitiativer og estimeret de dertil knyttede potentialer i kapitel 3.
4.B. Styrkelse af central indkøbsfunktion		Siden 2011 er der sket det modsatte, idet der nu slet ikke eksisterer en central indkøbsfunktion. Selvom der er sket en vis konsolidering af indkøbsansvaret på teatret, har fraværet af en entydig central indkøbsfunktion efter Deloitte vurdering forhindret fuld realisering af effektiviseringsgevinster indenfor indkøb på grund af utilstrækkelig styring	
5.A. Insourcing af scenografiske produktionsopgaver	0,5 – 1,0 mio. kr.	Scenografisk værksted har arbejdet systematisk med at insource den produktion, der tidligere har været produceret eksternt. Derved er kapacitetsudnyttelsen steget, og ifølge teatret er der realiseret potentialer som følge af billigere (egen)produktion. Der er foreløbig kun realiseret en stigning på knap 1.100 produktionstimer fra 2010 til 2014, og der har været behov for investeringer i maskiner. Det estimerede potentiale vurderes derfor foreløbig ikke at være realiseret fuldt ud.	Der er fortsat betydelige potentialer for at effektivisere den scenografiske produktion, der dels vedrører bedre udnyttelse af den fysiske kapacitet, herunder produktion for andre aktører, dels omfatter de effektive timepriser (dvs. produktiviteten) ved egenproduktion. Deloitte anbefalede tiltag er beskrevet indgående i kapitel 3 under effektiviseringsanalysen af produktion af kostumer og scenografi.
5.B. Salg af scenografisk produktion til eksterne	1 – 2 mio. kr.	Teatret har de seneste år på ad hoc-basis produceret scenografi for eksterne, svingende mellem 0 og 3 aktører årligt. I 2013 var der for eksempel ingen ekstern produktion, men i 2014 blev der produceret scenografi for tre eksterne parter med en nettoindtjening på cirka 0,6 mio. kr. Der er således ikke systematisk produktion for eksterne, og det estimerede årlige potentiale er siden 2011 kun realiseret fuldt ud i 2012 med nettoindtægter på 2,5 mio. kr.	
6.A. Energibesparende foranstaltninger i bygninger	2 – 4 mio. kr.	Der er gennemført en række tiltag for at reducere energiforbruget særligt vedrørende elektricitet. Der er ikke arbejdet systematisk med at opgøre de faktiske reduktioner i energiforbruget, hvorfor det ikke kan kvantificeres med sikkerhed, om det fulde estimerede potentiale er realiseret. Omkostningerne til el, vand og varme er faldet med 3 mio. kr. fra 2010 til 2014, hvoraf en del skal tilskrives de faldende elpriser per kWh.	Der kan realiseres yderligere potentialer fra energibesparende foranstaltninger, hvilket bekræftes af teatrets igangværende og planlagte tiltag for forbedringer og investeringer på dette område samt regeringens nylige vedtagelse af at afsætte et større millionbeløb til investeringer i energireoveringsprojekter i Det Kongelige Teater. Deloitte anbefaler, at den fortsatte realisering af potentialer på dette område finder sted ved en integreret indsats for at optimere opgavevaretagelsen vedrørende bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse, jf. effektiviseringsanalysen af ejendomsomkostninger i kapitel 3.
6.B. Udskillelse af Tordenskjoldsgade 1	4 mio. kr.	Siden gennemførelsen af analysen i 2011 er T1 blevet udskilt, men dette har ikke medført nettogevinster for teatret. Det skyldes, at de realiserede effektiviseringsgevinster vedrørende øvrige driftsomkostninger hidtil har været modsvaret af (engangs)investeringsbehovet forbundet med at istandsætte og klargøre de fraflyttede lokaler og de lokaler mv., hvortil medarbejderne blev flyttet. Allerede i 2011 påpegede teatret, at der ikke eksisterede et økonomisk potentiale, og derfor var der enighed om, at dette ikke ville blive indfriet.	De relevante lokaler er afstået, og derfor kan der ikke realiseres yderligere potentialer fra dette tiltag. Allerede i 2011 blev det konstateret, at det estimerede potentiale ikke kunne indfris i praksis. I effektiviseringsanalyserne i kapitel 3 har Deloitte anvist andre tiltag for yderligere at optimere teatrets ejendomsomkostninger.

* Der henvises til "Økonomisk analyse af Det Kongelige Teater 2011" for en nærmere beskrivelse af indholdet i de relevante tiltag, der blev udarbejdet i den daværende analyse.

2.3. Indtægter

Aktivitetsniveauet er steget, mens statsbevillinger og indtægter har været faldende

Teatrets statsbevilling og indtægter er faldet siden 2011, mens antallet af aktiviteter er steget

Frem til 2011 steg Det Kongelige Teaters samlede indtægter til et absolut højdepunkt på 890,7 mio. kr., hvorefter indtægterne frem mod 2014 er faldet til et niveau på 811,5 mio. kr. Samtidig er teatrets aktivitetsniveau jævnt steget igennem hele perioden 2004-2014.

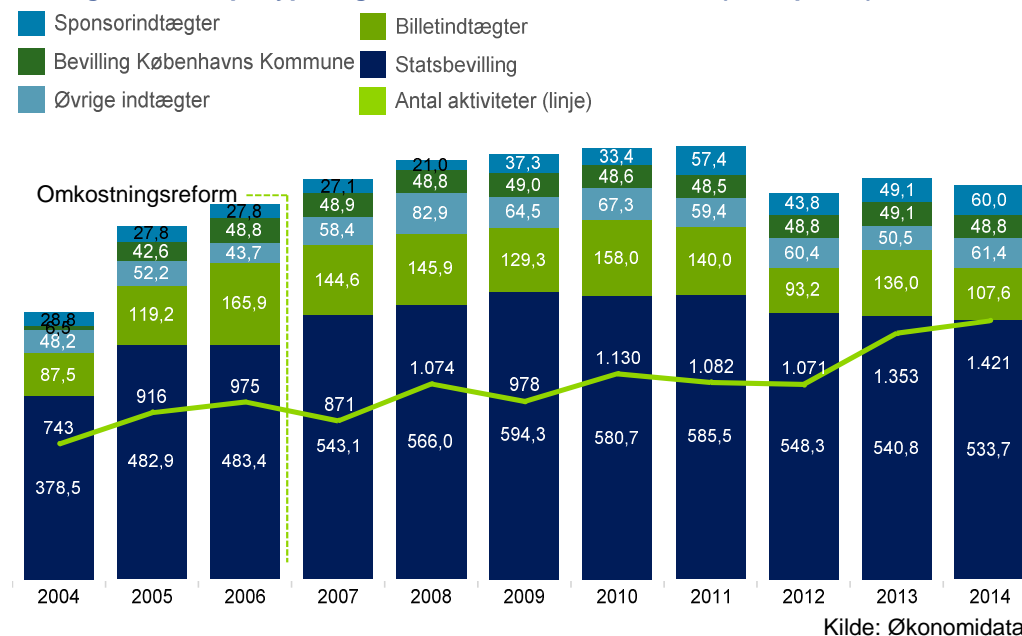
Statsbevillingen i 2015 udgør 526,8 mio. kr. og er dermed på det laveste niveau siden 2007, efter Operaen og Skuespilhuset blev tilføjet i 2005 og 2007. I den seneste flerårsaftaleperiode fra 2012 til 2015 er teatrets statsbevilling således reduceret med 4 procent.

I slutningen af 2011 fik teatret indfriet en gæld på 25,5 mio. kr. (2011-priser), hvorved statsbevillingen i det år er forhøjet. I henhold til aftalen om Det Kongelige Teaters økonomi for 2012-2015 blev bevillingen som modpost for denne gæld efterfølgende nedsat med 6,6 mio. kr. årligt i perioden 2012-2015.

Desuden modtog teatret i 2010 en ekstrabevilling på 7,3 mio. kr., der blev modsvaret af en tilsvarende besparelse i 2011. Dette indgår i tallene i figuren til højre.

Endvidere fremgår det af figuren, at aktivitetsniveauet stort set steg igennem hele perioden 2004-2014. Til trods for den faldende statsbevilling i perioden 2011-2014 steg antallet af aktiviteter med 339 til det højeste niveau i perioden på 1.421 i 2014.

Indtægter fordelt på typer og antal aktiviteter i 2004-2014 (2015-priser)



Note: På grund af omkostningsreformen fremgår statsbevillingen ikke af økonomidata for 2004, 2005 og 2006. Statsbevillingen i årene før omkostningsreformen er derfor indsat manuelt for at visualisere data konsistent for hele perioden. Høje billetindtægter i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven.

2.3. Indtægter

Størstedelen af teatrets indtægter kommer fra opera og dernæst kommercielle aktiviteter

Den kunstneriske aktivitet og kommercielle formål udgør de vigtigste indtægtskilder

Teatrets indtægter består af bevillingen fra finansloven (533,7 mio. kr.), tilskud til drift af Operaen fra Københavns Kommune (K.K.) (48,8 mio. kr.) og indtægter fra den kunstneriske produktion, kommercielle aktiviteter og øvrige indtægtsgenererende aktiviteter.

I den øverste figur til højre ses teatrets egenindtægter (brutto) inddelt på baggrund af aktiviteternes størrelse og formål, hvoraf det fremgår, at størstedelen af teatrets indtægter vedrører opera med 77,9 mio. kr., mens ballet og skuespil bidrog med henholdsvis 38,1 mio. kr. og 23,3 mio. kr. i 2014.

Indtægterne varierer væsentligt fra år til år

Udviklingen igennem de seneste ti år viser, at indtægterne har varieret betydeligt for de forskellige indtægtskilder. Indtægterne fra skuespil har udvist størst variation sammenlignet med opera og ballet. Dette skyldes blandt andet afholdelse af arrangement i Dyrehaven i 2006, 2010 og 2013, hvilket har påvirket indtægterne positivt i disse år. Tilsvarende har operaen haft relativt store udsving i indtægter blandt andet som følge af indvielse af operaen i 2005 og efterfølgende udsving i både aktivitetsniveau og sponsorindtægter.

Aktiviteterne afholdt af den organisatoriske enhed for udadvendte aktiviteter, der ikke vedrører kunst (afdelingen KASK, der står for Kommercielle Aktiviteter, Sponsorere og KGL+), udgør den næststørste indtægtskilde. Disse indtægter kommer primært fra kommerciel udlejning, restaurationssalg i Skuespilhusets Café og Restaurant Ofelia, rundvisninger på teatrets scener og andre indtægtsgenererende aktiviteter såsom Ofelia Beach- og Outreach-arrangementer. Endvidere indeholdes indtægter fra turnéaktiviteter, der i 2014 beløb sig til 10,8 mio. kr. (inklusive 5 mio. kr. i sponsorater).

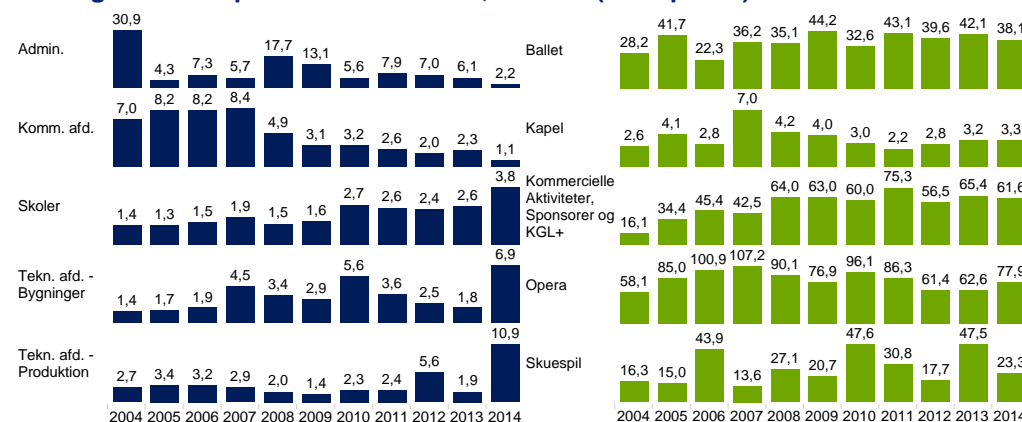
For de øvrige indtægtskategorier ses det desuden, at specielt indtægter fra produktionsafdelingen og afdelingen for bygninger er steget kraftigt i 2014.

Indtægter fordelt på formål i 2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Indtægter fordelt på formål 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Note: Høje indtægter for skuespil i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven.

2.3. Indtægter

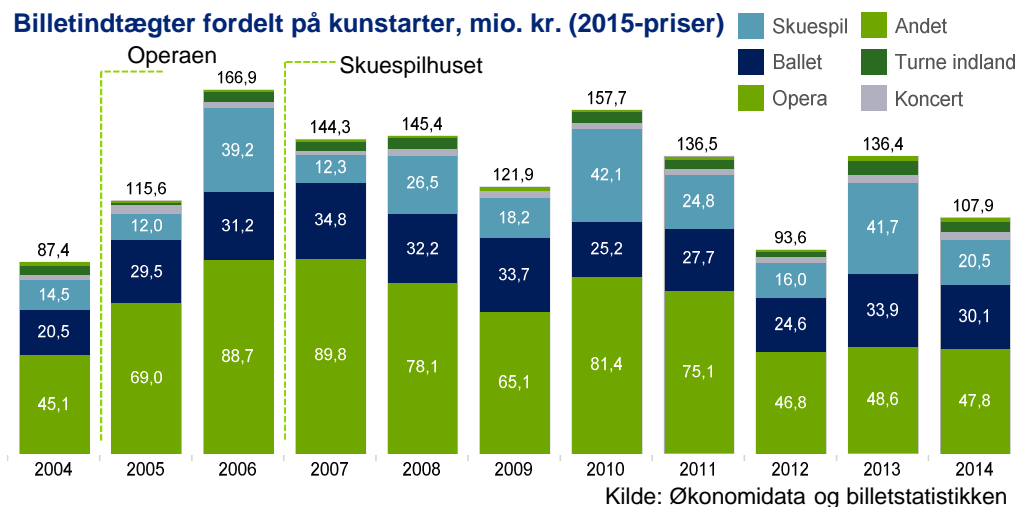
Der er over tid store variationer i indtægter fra billetsalg på tværs af kunstarterne

Indtægter fra billetsalg viser store udsving på tværs af kunstarter

Udover den statslige bevilling udgør billetindtægterne den største indtægtskilde for teatret. I 2014 genererede billetsalget en indtægt på 107,9 mio. kr. Det fremgår, at billetindtægterne varierer relativt meget fra år til år, men at der generelt er tendens til faldende billetindtægter hen over perioden.

I gennem hele perioden har billetindtægterne fra opera været den primære billetindtægtskilde og udgjorde i 2014 i alt 47,8 mio. kr. svarende til 44 procent af de samlede billetindtægter. En fordeling af indtægterne på teatrets forskellige scener viser således også, at Operaen som scene har genereret den største andel af de samlede indtægter siden etableringen. Billetindtægterne fra skuespil er hen over årene påvirket af forestillingerne i Dyrehaven, mens billetindtægterne fra ballet er forholdsvis stabile igennem perioden. Som led i teatrets nye styringsmodel er eksempelvis opera nu pålagt et internt mål for indtægter (baseline) på 50 mio. kr., hvilket understøtter, at teatret arbejder mere systematisk og strategisk med repertoireplanlægning. Dette indgår som et initiativ, Deloitte anbefaler til at forbedre indtægterne, jf. analyserne i kap. 4

Billetindtægter fordelt på kunstarter, mio. kr. (2015-priser)



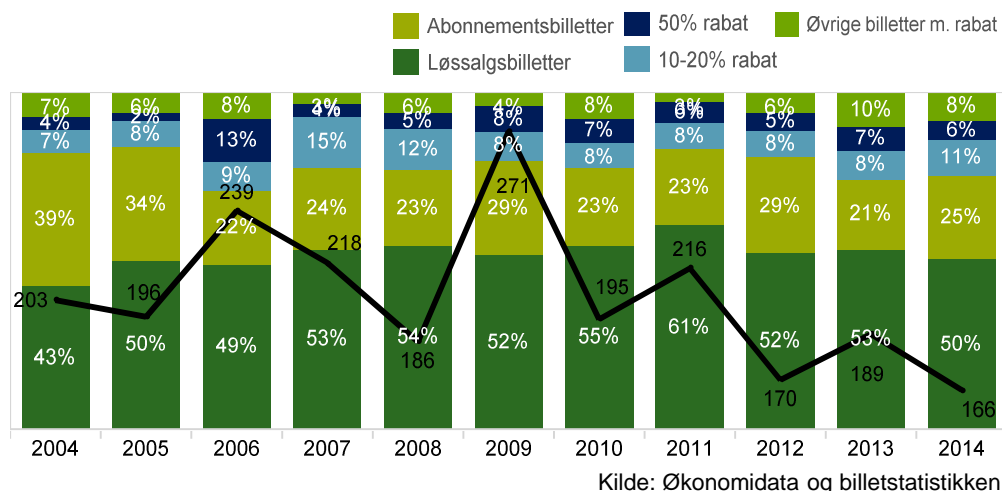
Note: Høje billetindtægter for skuespil i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven.

Øget andel indtægter fra rabatbilletter og lavere gennemsnitspris

Andelen af indtægter fra abonnementer har siden 2006 været relativt stabil med en andel på cirka en fjerdedel af de samlede billetindtægter. Andelen af indtægter fra løssalgsbilletter har været faldende de seneste år fra et niveau på 61 procent af de samlede billetindtægter i 2011 til en andel på 50 procent i 2014. Andelen af indtægter fra billetter med 50 procent rabat – der blandt andet vedrører børn, unge, pensionister m.fl. – udgør generelt cirka 6 procent med små årlige udsving. De seneste år har der været tendens til en øget andel af indtægter, der stammer fra øvrige rabatbilletter.

Dette kan ses i sammenhæng med udviklingen i den gennemsnitlige billetpris. Siden den toppede i 2009 med 271 kr. per solgt billet, er den gennemsnitlige billetpris faldet til 166 kr. per solgt billet i 2014. Dette giver anledning til, at Deloitte i kapitel 4 har anbefalet initiativer, der kan øge indtægterne fra billetsalg.

Billetindtægter opdelt efter kategorier (andele vist i søjlerne) og gennemsnitlig billetpris (kr. vist i grafen) (2015-priser)



2.3. Indtægter

Billetindtægter er faldet de seneste år, mens værdi- og sædebelægning er steget

Billetindtægterne er faldet de seneste år samtidig med en generel stigning i sædebelægningen

Det fremgår af den øverste figur til højre, at der har været en generel tendens til faldende billetindtægter de seneste år, når der tages højde for udsvingene forbundet med forestillingerne i Dyrehaven i 2006, 2010 og 2013. Siden 2010 har der samtidig været en stigning i sædebelægningen.

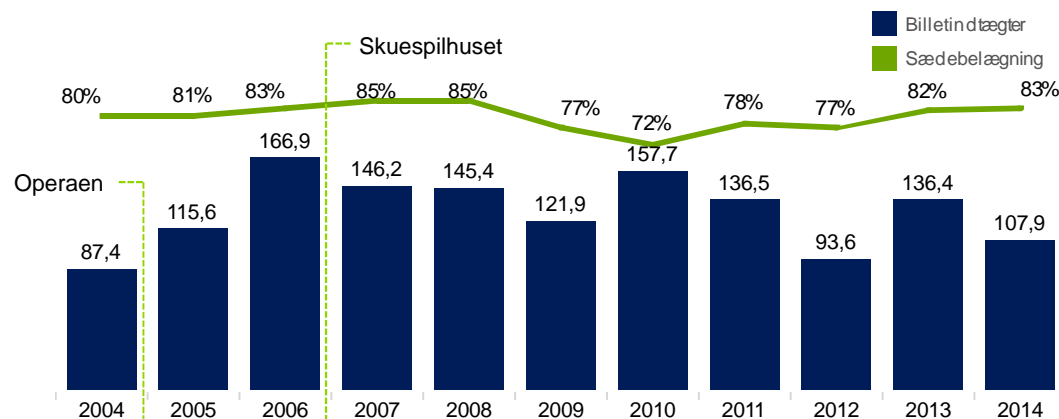
Både værdi- og sædebelægningen er overordnet set steget siden 2010

I 2014 var den samlede sædebelægning på tværs af kunstarter på 83 procent, hvilket er blot 2 procentpoint fra det højeste niveau realiseret i 2007 og 2008. Værdibelægningen har ligget relativt stabilt de seneste år, men nåede i 2014 op på 65 procent, hvilket var det højeste siden 2008, hvor niveauet var 72 procent.

Belægningen varierer markant på tværs af kunstarter, hvor opera igennem perioden 2004-2014 har det højeste niveau

I perioden 2004-2014 er gennemsnittet for sædebelægning højest for opera på gennemsnitlig 85 procent og lavest for skuespil på gennemsnitlig 76 procent, mens de tilsvarende tal for ballet var på 79 procent og for koncerter på 77 procent. I 2014 var sædebelægningen imidlertid højest for skuespil på 86 procent og næsthøjest for opera på 81 procent, mens ballet havde 80 procent og koncerter 77 procent. Værdibelægningen følger omtrent samme mønster som sædebelægningen, hvor opera har den klart højeste værdibelægning på gennemsnitlig 74 procent efterfulgt af koncerter på 67 procent, ballet på 62 procent og skuespil på 57 procent. Siden 2011 har der imidlertid været en tendens til, at værdibelægningsprocenten varierer mindre på tværs af de fire kunstarter. Således er værdibelægningsprocenten i 2014 et godt eksempel herpå, da den kun varierede mellem 61 og 67 procent i modsætning til et spænd på 48-70 procent i 2010. Observationerne forstærker indtrykket af, at de seneste års øgede fokus på styring og strategisk langsigtet repertoireplanlægning har medført positive resultater. Der kan med fordel arbejdes videre i den retning, hvilket også ligger til grund for visse af Deloitte's anbefalede tiltag i kapitel 3 og 4.

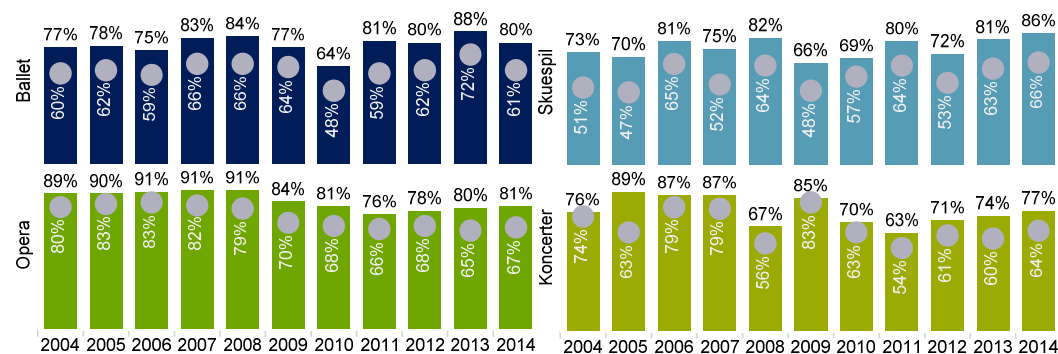
Sædebelægning og billetindtægter 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata og billetstatistikken

Note: Høje billetindtægter for skuespil i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven.

Sæde- og værdibelægning (•) 2004-2014 opdelt efter kunstart



Kilde: Billetstatistikken

Note: Der er tale om belægningsprocenter for ordinære forestillinger. Det vil sige, at gæstespil ikke er inkluderet. I 2006, 2010 og 2013 var der desuden forestillinger i Dyrehaven. I 2010 og 2011 opførtes My Fair Lady på Gamle Scene. I 2007 og 2008 opførtes Matador i samarbejde med DR. I 2008, 2009 og 2011 opførtes revy i regi af skuespillet.

2.3. Indtægter

Teatret har oplevet stigende indtægter fra fonde og sponsorater, dog med store udsving

Stigende indtægter fra fonde og sponsorater siden 2008

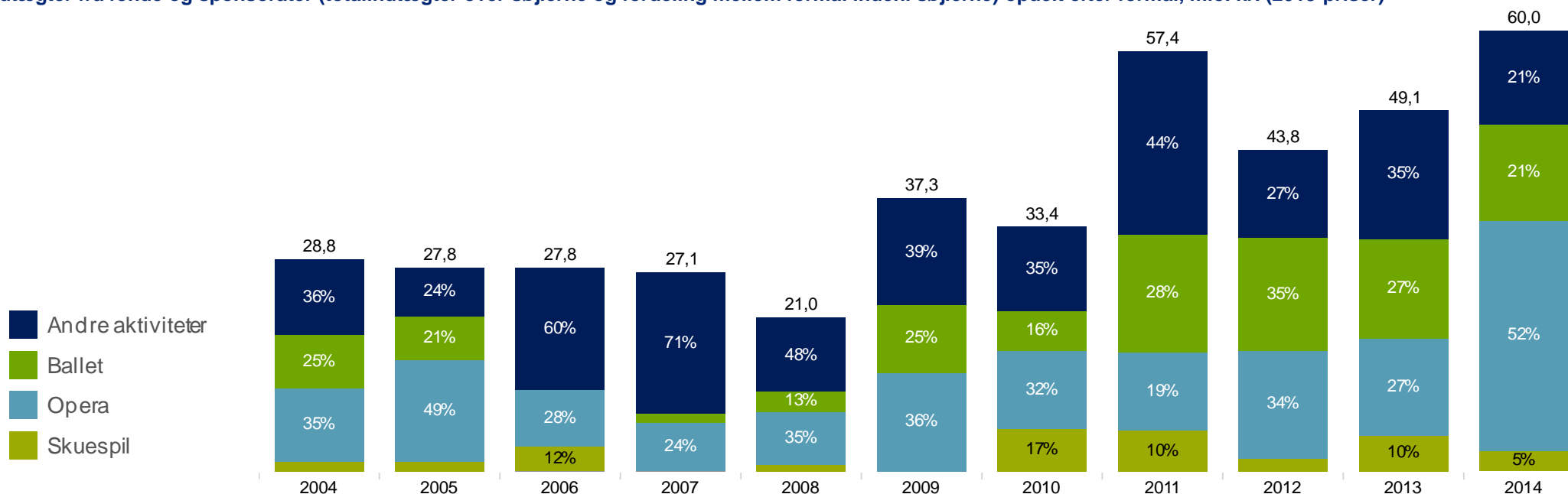
Af figuren fremgår det, at indtægter fra fonde og sponsorater generelt har været stigende siden 2008/2009, dog med relativt store udsving i de enkelte år.

Udviklingen i fonde og sponsorater påvirker teatrets mulige aktivitetsniveau og afledte nettoomkostninger, hvilket er et opmærksomhedspunkt i den videre analyse. Samtidig sætter udviklingen og variationen fra år til år fokus på områdets strategiske vigtighed for teatrets økonomiske rammer. Fonde og sponsorater er undtaget fra effektiviseringsanalyserne i kapitel 3, da de er usikre finansieringskilder, der ikke kan anvendes som solidt budgetteringsgrundlag.

En stor del af indtægterne er øremærket specifikke forestillinger. I 2014 var der således en kraftig (absolut og relativ) stigning i fonds- og sponsorindtægterne til opera, hvilket blandt andet skyldtes sponsorater til opsætning af operaerne Porgy og Bess (17 mio. kr.) og Don Juan (3,7 mio. kr.).

I 2014 modtog balletten 21 procent af indtægterne fra fonde og sponsorater (svarende til 12,9 mio. kr.) til opsætning af Kameliadamen og Come Fly Away, der begge var repremierer, og en mindre del til Helligtrekongersaften, der havde premiere på Takkelloftet. Skuespil fik en væsentlig mindre del af fonds- og sponsorindtægterne (5 procent svarende til 2,8 mio. kr. i 2014), hvilket er et væsentligt (absolut og relativt) fald i forhold til årene 2010-2013.

Indtægter fra fonde og sponsorater (totalindtægter over søjlerne og fordeling mellem formål indeni søjlerne) opdelt efter formål, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

2.4. Omkostninger

Størstedelen af teatrets omkostninger afholdes af de tekniske afdelinger og administrationen

Lavere omkostninger over den seneste årrække

Teatrets samlede omkostninger var i 2014 på 809,8 mio. kr., hvilket repræsenterer et fald på over 50 mio. kr. siden 2011 som beskrevet i afsnit 2.2. Over tid har omkostningerne varieret fra år til år, blandt andet afhængigt af særlig omkostningstunge produktioner såsom forestillingerne i Dyrehaven.

Omkostninger til teknisk afdeling vedrørende produktion og bygninger udgør de største omkostningsformål for teatret

Tilsammen stod teknisk afdeling vedrørende produktion og bygninger for godt 37 procent af de samlede omkostninger i 2014. Det tredjestørste omkostningsformål med 13 procent er administration med godt 109 mio. kr. i 2014. Omkostninger, der kan henføres til de fire kunstarter, udgør tilsammen 36 procent af de samlede omkostninger i 2014 med 291,3 mio. kr. Heraf har opera omkostninger for 106,4 mio. kr., kapel har omkostninger for 72,7 mio. kr., ballet har omkostninger for 68,7 mio. kr., og skuespil har omkostninger for 43,5 mio. kr. KASK udgør 9 procent af de samlede omkostninger med 71,2 mio. kr. Skoler trækker omkostninger for 22,5 mio. kr. og kommerciel afdeling for 20,8 mio. kr.

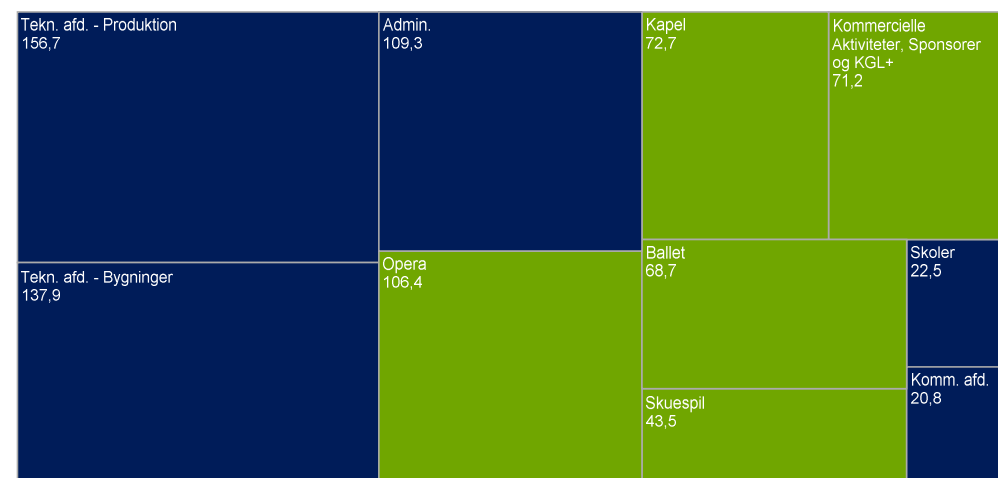
Omkostninger til administration, KASK og skoler er steget over tid, omvendt er omkostninger til ballet og opera reduceret over de senere år

På grund af omkostningsreformen kan omkostningerne ikke sammenlignes før og efter 2007. Omkostninger til administration er steget fra 2009 til 2012, hvorefter de har stabiliseret sig på omkring 109 mio. kr. Omkostninger til KASK og skoler er steget over de seneste år. Blandt de fire kunstarter noteres det, at omkostninger til især ballet, men også kapel er faldet stødt over årene til historisk set lave niveauer på henholdsvis 68,7 mio. kr. og 72,7 mio. kr.

Omkostningsniveauer for kommerciel afdeling, opera, skuespil og tekniske afdelinger varierer ganske betragteligt fra år til år. Det bemærkes, at omkostninger til skuespil især har store udsving i de år, hvor der opføres forestilling i Dyrehaven (2006, 2010 og 2013). Omkostningerne hertil faldt til et historisk lavt niveau på 96,2 mio. kr. i 2009, men steg igen til 106,4 mio. kr. i 2014.

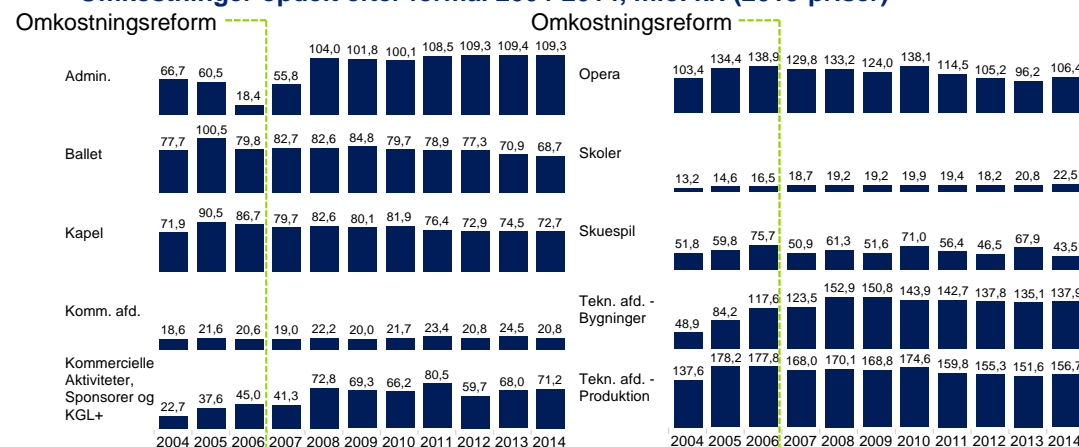
Omkostninger opdelt efter formål i 2014, mio. kr. (2015-priser)

I alt 809,8 mio. kr.



Kilde: Økonomidata

Omkostninger opdelt efter formål 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Note: Høje omkostninger til skuespil i 2006, 2010 og 2013 skyldes forestillinger i Dyrehaven. Bemærk, at en stor del af administrationsomkostningerne fra 2008 og frem er renteomkostninger.

2.4. Omkostninger

Teatrets omkostninger er blevet tilpasset et lavere niveau over den seneste årrække

De ordinære driftsomkostninger udgør den største andel af de samlede omkostninger for teatret

De samlede omkostninger på teatret udgjorde 809,8 mio. kr. i 2014. Teatrets samlede omkostninger består primært af ordinære driftsomkostninger, der i 2014 udgjorde 748,9 mio. kr. Disse bestod hovedsagelig af personaleomkostninger, der i 2014 udgjorde 456,4 mio. kr., og andre ordinære driftsomkostninger, der i 2014 udgjorde 233,7 mio. kr. Herudover bestod de ordinære driftsomkostninger i 2014 af huslejeomkostninger på 20,5 mio. kr. og af- og nedskrivninger på 37,5 mio. kr.

Udover de ordinære driftsomkostninger havde teatret i 2014 finansielle omkostninger på 56,8 mio. kr.

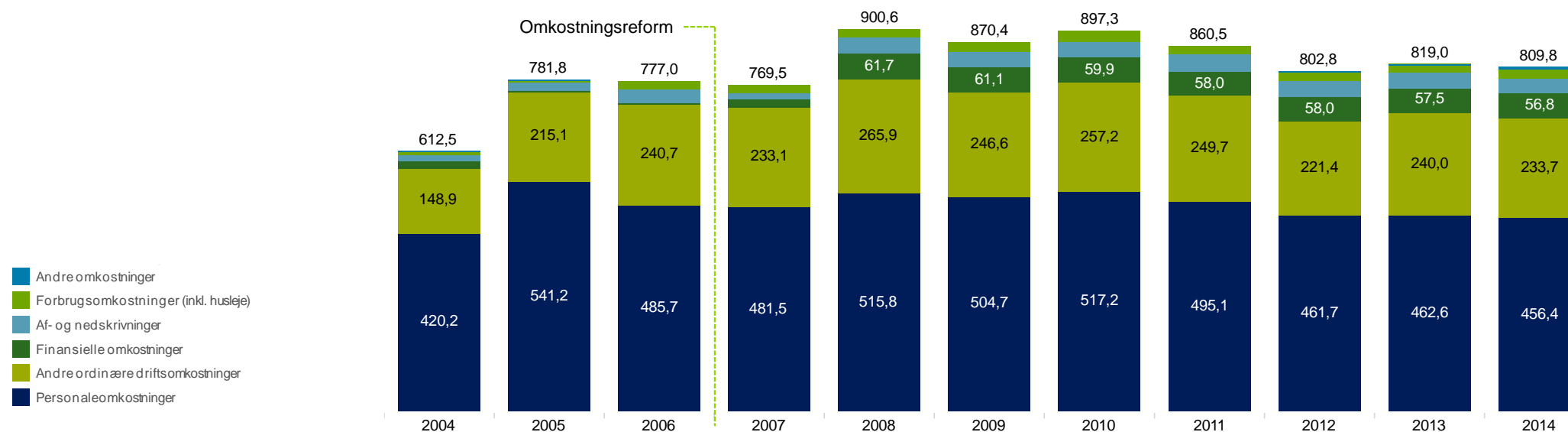
Teatrets samlede omkostninger er faldet med 10 procent siden 2008

De samlede omkostninger udgjorde 809,8 mio. kr. i 2014 og er samlet set faldet med 10 procent (i faste priser) siden det absolut højeste omkostningsniveau i den kortlagte periode på 900,6 mio. kr. i 2008.

Personaleomkostningerne på 456,4 mio. kr. i 2014 er det absolut laveste niveau siden omkostningsreformen, og disse omkostninger er i perioden 2008-2014 faldet med 12 procent.

Endvidere er de andre ordinære driftsomkostninger faldet fra det højeste niveau i 2008 på 265,9 mio. kr. til 233,7 mio. kr., hvilket ligeledes svarer til en reduktion på 12 procent fra 2008 til 2014.

Teatrets samlede omkostninger opdelt efter omkostningsarter i perioden 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Note: Høje omkostninger i 2006, 2010 og 2013 skyldes blandt andet forestillinger i Dyrehaven.

Kilde: Økonomidata

2.4. Omkostninger

Teatrets personaleomkostninger og samlede antal årsværk er reduceret siden 2010

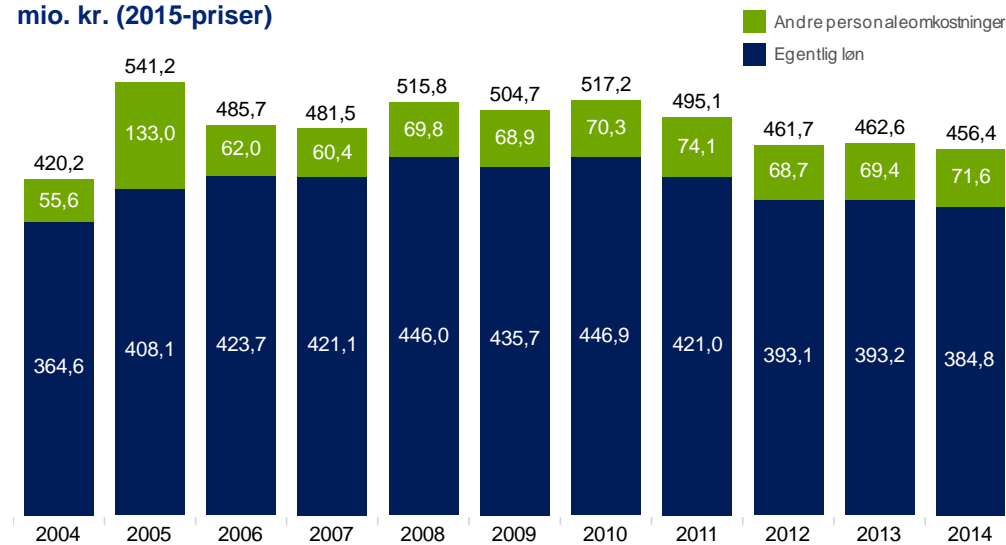
Personaleomkostninger udgør den største andel af omkostningerne

Personaleomkostningerne udgjorde den største andel af teatrets samlede omkostninger med 456,4 mio. kr. i 2014, hvoraf 384,8 mio. kr. vedrørte omkostninger til egentlig løn, og 71,6 mio. kr. vedrørte andre personaleomkostninger, herunder pension, overarbejde osv.

Personaleomkostningerne på teatret vedrørte i 2014 løn til 2.255 medarbejdere, der udgjorde i alt 966 årsværk fordelt på 32 forskellige personalekategorier. Den gennemsnitlige løn udgjorde 472.815 kr. per årsværk i 2014.

I 2014 udgjorde særligt aflønnede, sceneteknikere og musikere i Det Kongelige Kapel de tre største personalekategorier med samlede lønomkostninger på henholdsvis 104,3 mio. kr., 64,3 mio. kr. og 60,5 mio. kr. Kategorien "særligt aflønnede" dækker over alle typer medarbejdere lige fra kunstnerisk personale til teknikere og administrative medarbejdere.

Personaleomkostninger opdelt efter egentlig løn og andet i perioden 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

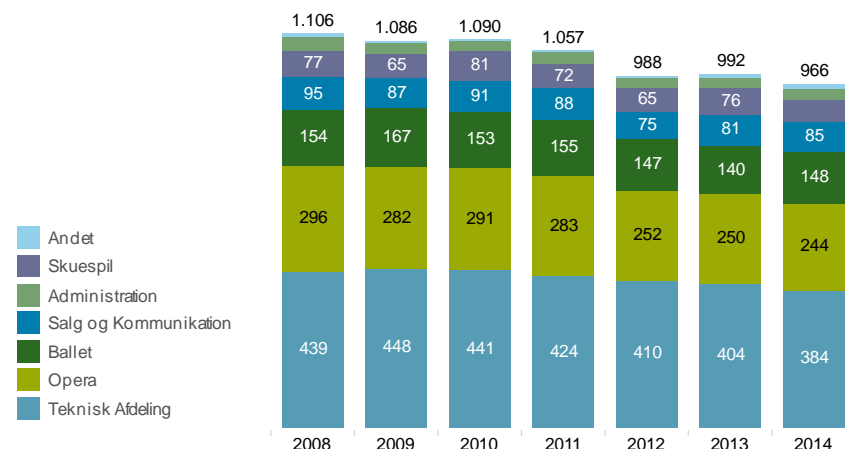
Note: Høje omkostninger i 2006, 2010 og 2013 skyldes blandt andet forestillinger i Dyrehaven.

Antallet af årsværk ansat på teatret er faldet med 140 årsværk siden 2008

I 2014 havde teatret 966 årsværk ansat, hvoraf 384 var tilknyttet de tekniske afdelinger. Herudover udgjorde årsværk i de kunstneriske afdelinger 453 årsværk i 2014, svarende til 47 procent af de samlede årsværk. Blandt de kunstneriske afdelinger udgør operaen med 244 årsværk i 2014 det største kunstneriske område, mens antallet af årsværk for balletten og skuespillet udgjorde henholdsvis 148 og 61 årsværk i 2014. Antallet af årsværk på teatret er siden 2008 faldet med 140 årsværk, svarende til en reduktion på 13 procent. Fratrøkket overførsel af årsværk til SLKE og SAM (ved overdragelse af henholdsvis bygnings- og administrationsopgaver) er det interne fald i antal medarbejdere på 114 årsværk.

I de kunstneriske afdelinger er antallet af årsværk i perioden 2008-2014 samlet set faldet med 14 procent. Herudover har antallet af årsværk i de tekniske afdelinger generelt været faldende, hvor der senest er sket en reduktion på 20 årsværk (5 procent) fra 2013 til 2014. Det skyldes især, at ansvaret for udvendig bygningsvedligeholdelse og tilhørende 18 årsværk blev flyttet til SLKE.

Antal årsværk på teatret opdelt efter formål fra 2008-2014



Kilde: Løndata

Note: Deloitte har kun haft adgang til løndata for perioden 2008-2014.

2.4. Omkostninger

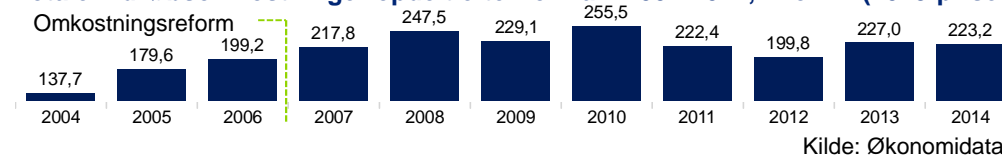
Indkøbsomkostninger varierer betragteligt fra år til år og på tværs af indkøbskategorier

Omkostninger til indkøb varierer betydeligt som følge af årets repertoire

De samlede indkøbsomkostninger udgjorde 223,2 mio. kr. i 2014, men omkostninger til indkøb varierer betydeligt fra år til år blandt andet som følge af repertoirevariationer. I 2010 og 2011 var omkostningerne til indkøb høje som følge af blandt andet opsætning af My Fair Lady, og i 2010 og 2013 drev forestillinger i Dyrehavehaven indkøbsomkostningerne opad. Set over perioden 2010-2014 udgjorde indkøbsomkostningerne i gennemsnit 225,6 mio. kr. årligt (faste priser). Henset til det betydelige omkostningsniveau har Deloitte i kapitel 3 udarbejdet forslag til effektiviseringsinitiativer på indkøbsområdet.

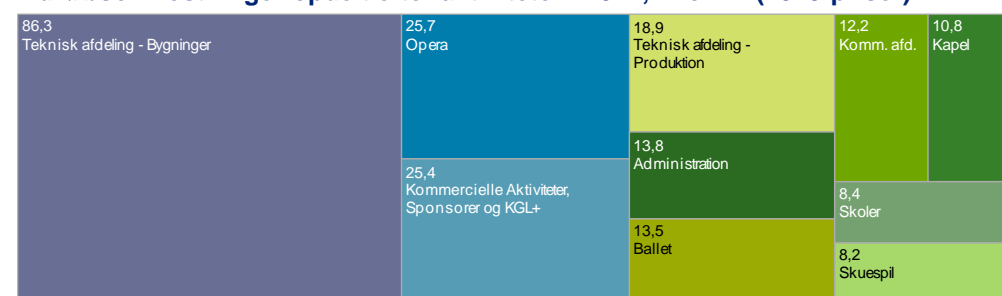
Indkøbsomkostningerne på 86,3 mio. kr. til teknisk afdeling til bygninger udgjorde med 39 procent det største område i 2014. De fire kunstneriske områders indkøb udgjorde i 2014 tilsammen 58,3 mio. kr. svarende til 26 procent af de totale indkøbsomkostninger. Heraf udgjorde operaen det største område med indkøb for 25,7 mio. kr. efterfulgt af ballet med indkøb for 13,5 mio. kr., kapel for 10,8 mio. kr. og skuespil for 8,2 mio. kr.

Totale indkøbsomkostninger opdelt efter formål i 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Note: Høje omkostninger i 2006, 2010 og 2013 skyldes blandt andet forestillinger i Dyrehaven.

Indkøbsomkostninger opdelt efter aktiviteter i 2014, mio. kr. (2015-priser)



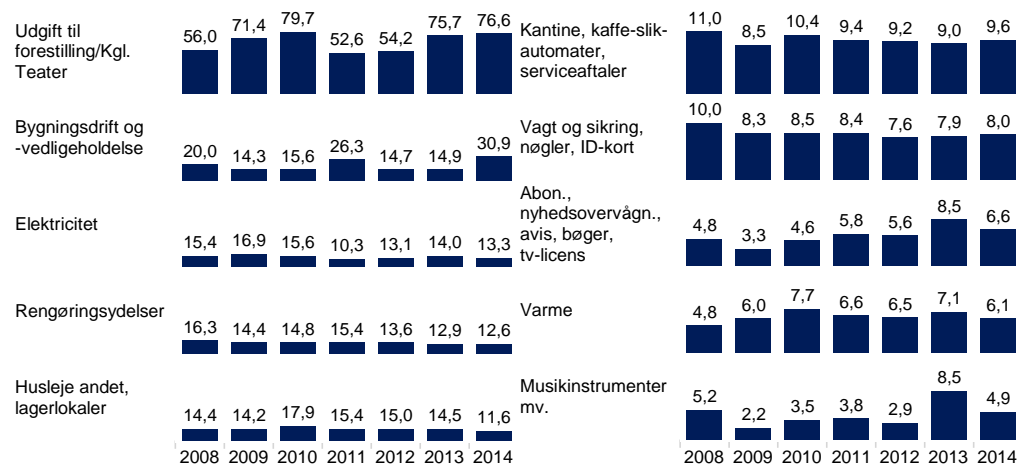
I alt 223,2 mio. kr.
Kilde: Økonomidata

Indkøb til forestillinger udgør den største indkøbskategori med omkostninger på 76,6 mio. kr. fordelt på 1.022 leverandører

Med 76,6 mio. kr. udgjorde omkostningerne til den største indkøbskategori, Udgift til forestilling, 34 procent af de totale indkøbsomkostninger i 2014. Den næststørste indkøbskategori, Bygningsdrift/bygningsvedligeholdelse, udgjorde 30,9 mio. kr. i 2014 og steg betydeligt fra 2013 til 2014, som følge af at SLKE overtog ansvaret for den udvendige bygningsvedligeholdelse. Hermed konteres omkostninger, der vedrører udførelse, som indkøb fremfor aflønning af egne ansatte.

Indkøbsomkostningerne til Udgift til forestilling varierer betydeligt i perioden 2008-2014. Udsvingene skyldes primært variationer i forestillings sammensætningen. De fire kunstneriske afdelinger udgjorde 63 procent af omkostningerne til indkøbskategorien Udgift til forestilling, mens teknisk afdeling til produktion og KASK udgjorde henholdsvis 15 og 13 procent af omkostningerne i denne indkøbskategori.

Indkøbsomkostninger opdelt efter de ti største indkøbskategorier i 2008-2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Note: Høje omkostninger i 2010 og 2013 skyldes blandt andet forestillinger i Dyrehaven.

2.4. Omkostninger

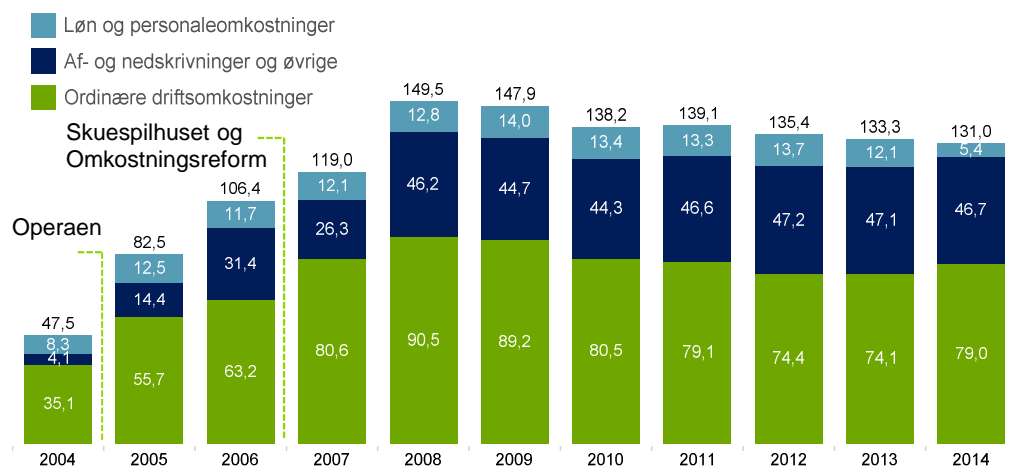
Bygningsdriftsomkostninger har igennem en årrække været faldende

Omkostninger til bygningsdrift har været stødt faldende siden 2008

Omkostninger til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse inkluderer indvendig og udvendig vedligeholdelse og generel bygningsdrift. Det bemærkes, at fra 2013 overgik den udvendige bygningsvedligeholdelse til SLKE i en ramme-kontrakt på cirka 23,5 mio. kr., hvilket forklarer de lavere lønninger og personaleomkostninger og de forøgede driftsomkostninger fra 2013 til 2014. Der vurderes fortsat at være effektiviseringspotentialer vedrørende ejendomsomkostninger, hvilket afdækkes i effektiviseringsanalyserne i kapitel 3.

Som det fremgår af figuren herunder er de samlede omkostninger, inklusive lønninger, personaleomkostninger og af- og nedskrivninger, reduceret over tid fra 149,5 mio. kr. i 2008 til 131,0 mio. kr. i 2014. Af- og nedskrivninger ligger på et relativt stabilt niveau fra 2008 til 2014 på mellem 44,3 mio. kr. og 47,2 mio. kr. De ordinære driftsomkostninger har over tid været faldende fra 90,5 mio. kr. i 2008 til 79 mio. kr. i 2014., hvilket delvis kan forklares med en vis udskydelse af vedligeholdelsesopgaver.

Omkostninger til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse i 2004-2014, inkl. af- og nedskrivninger og lønomkostninger, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

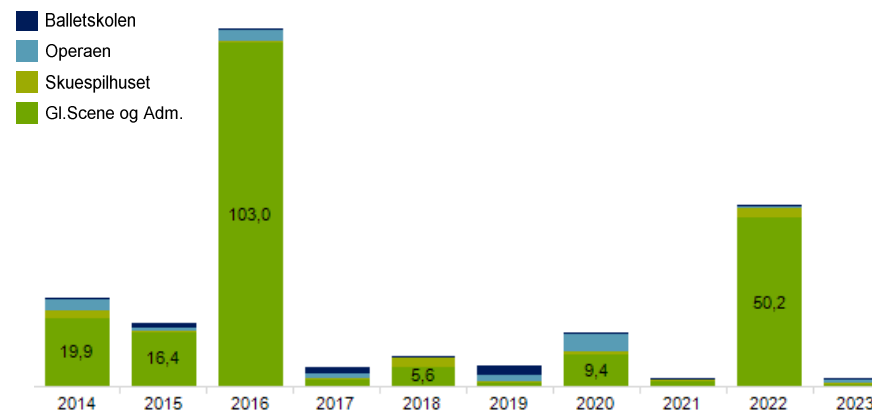
Der er planlagt en række større vedligeholdelsesprojekter frem mod 2023

Fra 2013 overtog SLKE den udvendige bygningsvedligeholdelse på en ramme-kontrakt for godt 23,5 mio. kr. årligt. Nedenfor fremgår de forventede projekter vedrørende udvendig bygningsvedligeholdelse frem mod 2023 jævnfør SLKE's vedligeholdelsesplan. Figuren illustrerer vedligeholdelsesudgifterne per år og ikke vedligeholdelsesomkostninger, der påvirker årets resultat. Opgavesammensætning og udgiftsvurdering er udarbejdet af SLKE i vedligeholdelsesplanen, som Deloitte ikke har bearbejdet yderligere.

Det kan udledes, at Gamle Scene trækker langt størstedelen af udgifterne til vedligeholdelse, hvilket primært skyldes etableringen af et nyt tag, der giver udslag i de projekterede udgifter i 2016 på 103 mio. kr. Endvidere er der i 2022 planlagt vedligeholdelse af Gamle Scene for 50,2 mio. kr.

De øvrige scener har for de fleste år blot mindre udgifter til vedligeholdelse på nogle hundredtusinde kr. og op til et par mio. kr. Den højeste udgift til vedligeholdelse for de øvrige scener er Operaen i 2020, hvor der er planlagt vedligeholdelse for godt 5 mio. kr.

Forventede vedligeholdelsesudgifter i 2014-2023 opdelt efter lokationer jævnfør SLKE's vedligeholdelsesplan, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: SLKE's vedligeholdelsesplan (Deloitte har ikke foretaget nærmere bearbejdning af indhold eller fordeling af opgaver i vedligeholdelsesplanen)

2.5. Forestillingsøkonomi

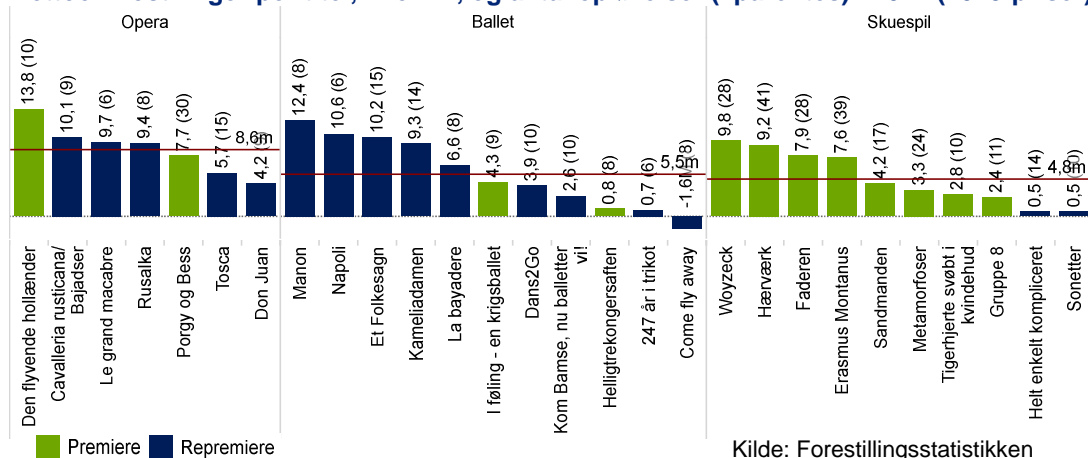
I gennemsnit havde operaopførelser de højeste nettoomkostninger i 2014

En ud af 28 opførelser i kalenderåret 2014 gav positive nettoindtægter

Ved opgørelse af omkostningerne per opførelse i 2014 viser tallene, at opførelserne for opera har haft de højeste totale omkostninger med et gennemsnit på 8,6 mio. kr., hvilket dækker over en variation fra Don Juan (4,2 mio. kr.) til Den Flyvende Hollænder (13,8 mio. kr.). Her bemærkes endvidere, at Porgy og Bess, Don Juan og Den Flyvende Hollænder modtog sponsorater til at understøtte opsætningen af disse opførelser. En ballet kostede i gennemsnit 5,5 mio. kr., hvilket er 36 procent mindre end den gennemsnitlige operaopførelse.

Tallene viser, at 3 ud af 11 balletopførelser havde nettoomkostninger på over 10 mio. kr., mens dette kun var tilfældet for to operaopførelser. Selvom de fleste opførelser indenfor opera og ballet var repræmierer, var det kun Come Fly Away, der genererede positive nettoindtægter (1,6 mio. kr.) i 2014. For skuespil blev der primært opført premierer, og de to repræmierer havde væsentlig lavere nettoomkostninger end de øvrige skuespil. I gennemsnit kostede det teatret 4,8 mio. kr. per titel at have et skuespil på repertoiret.

Nettoomkostninger per titel, mio. kr., og antal opførelser (i parentes) i 2014 (2015-priser)



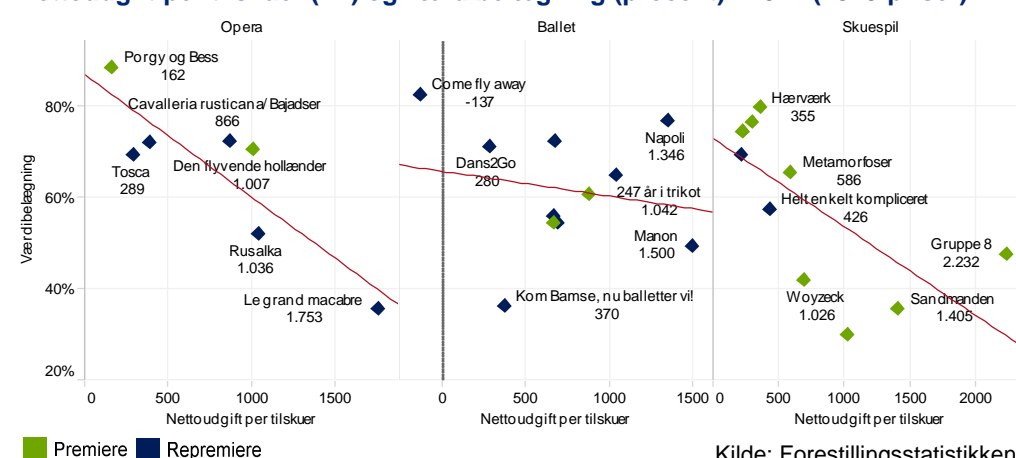
Kilde: Forestillingsstatistikken

Note: Figuren indeholder opførelser der er spillet ud i 2014.

Nettoudgiften per tilskuer og værdibelægningen er negativt korreleret

Nedenstående figur viser, at nettoudgiften per tilskuer er omvendt korreleret med værdibelægningen for alle tre kunstarter i 2014. Det vil sige jo højere værdibelægning, desto lavere nettoudgift per tilskuer. For opera varierede nettoudgiften per tilskuer mellem 162 kr. og 1.753 kr., og disse opførelser havde tilsvarende en værdibelægningsprocent på henholdsvis 89 procent (Porgy og Bess) og 36 procent (Le Grand Macabre). Tilsvarende for balletten opnåede Come Fly Away den højeste værdibelægning (83 procent) for repertoiret for denne kunstart, mens Manon havde den højeste gennemsnitlige udgift per tilskuer på 1.500 kr. Tilsvarende sammenhænge konstateres for skuespillene, hvor gennemsnitsudgiften per tilskuer varierede mellem 216 kr. og 2.232 kr. Tilsvarende resultater eksisterer for opførelser i 2009-2013 (jf. bilag 1). Sammenholdes resultaterne med figuren for nettoomkostninger per opførelse, understøttes behovet for en dybere analyse af teatrets repertoireplanlægning og billetindtægter. De væsentlige forskelle i værdibelægning, omkostninger per titel og dækningsbidrag per tilskuer analyseres derfor nærmere i kapitel 4.

Nettoudgift per tilskuer (kr.) og værdibelægning (procent) i 2014 (2015-priser)



Kilde: Forestillingsstatistikken

Note: Figuren indeholder opførelser, der er spillet ud i 2014.

2.6. Aktiviteter

Teatret har haft en høj grad af målopfyldelse i forhold til rammeaftalen de senere år

Teatret er underlagt kunstneriske kvalitetskrav og resultatmål

Teatrets hovedopgave er at producere et repertoire af høj kunstnerisk kvalitet indenfor skuespil, opera og ballet. Hertil kommer, at teatret skal videreføre klassiske traditioner og udvikle den nutidige scenekunst.

Teatrets strategi og handlingsplan for at opfylde disse formål blev senest besluttet i 2012, hvilket dannede udgangspunkt for rammeaftalen for 2013-2015. I rammeaftalen fremgår afrapporteringen på opfyldelsen af resultatmålene, som teatrets aktiviteter måles på.

I tabellen herunder vises centrale resultatmål for 2013-2015 og de faktiske resultater for 2011-2014, der ligger til grund for målene. Det fremgår, at teatret har opfyldt og overgået størstedelen af resultatmålene.

Centrale kvantitative resultatmål for perioden 2011-2015

Resultatmål (antal)	Resultat 2011	Resultat 2012	Mål 2013	Resultat 2013	Mål 2014	Resultat 2014	Mål 2015
Titler	87	82	76	129 %	72	147 %	75
- heraf nyproduktioner	34	33	36	119 %	31	158 %	30
- heraf med egne ensembler	29	30	31	100 %	33	112 %	29
Forestillinger med egne ensembler	682	553	670	98 %	570	101 %	570
Solgte billetter	535.000	384.000	475.000	113 %	400.000	118 %	400.000
- heraf unge i teatret	56.000	46.000	62.000	139 %	63.000	98 %	65.000
Tilskuere	631.500	548.000	575.000	126 %	500.000	130 %	500.000
Abonnenter	12.425	12.996	13.000	108 %	13.000	81 %	13.000
Turnéforestillinger	97	75	72	132 %	75	112 %	75
- heraf nationale	66	69	70	131 %	70	106 %	70
- heraf internationale	31	6	2	150 %	5	200 %	5

Note: I 2013 var der forestilling i Dyrehaven, hvilket blandt andet forklarer lavere resultatmål på visse områder fra 2013 til 2014.

Kilder: Årsrapporter og rammeaftale 2013-2015

Høj grad af målopfyldelse i 2013 og 2014

Som det fremgår, er det lykkedes teatret at opnå en meget høj grad af målopfyldelse i forhold til rammeaftalen 2013-2015, hvad angår blandt andet antal titler, nyproduktioner, tilskuere, billetter og turnéforestillinger. Hermed lever teatret op til de overordnede mål om at fastholde et højt kunstnerisk niveau, sikre variation og udvikling og fastholde publikumstilstrømningen.

For visse af de fastsatte resultatmål har teatret desuden overpræsteret, heriblandt hvad angår antal titler med egne ensembler, antal titler i alt og antal tilskuere. For titler med egne ensembler med premiere i året har teatret afholdt fire titler flere end målet i rammeaftalen, mens for eksempel antal tilskuere er godt 30 procent højere end målet.

Hvad angår resultatmålene for antal forestillinger med egne ensembler (2013), antal abonnenter (2014) og antal unge i teatret (2014), har teatret ikke levet fuldt ud op til målene i rammeaftalen. Hvad angår forestillinger med egne ensembler i 2013, var der manglende opfyldelse på 2 procent (svarende til 12 forestillinger). Hvad angår solgte billetter til unge i 2014, var der ligeledes et minimalt efterslæb med en målopfyldelse på godt 98 procent. Endelig blev der kun solgt 81 procent abonnenter i forhold til målet i 2014.

Billetsalg og aktivitetsniveau overstiger de årlige forventninger

I 2013 blev der solgt 64.000 billetter flere end det fastsatte resultatmål, svarende til en målopfyldelse på 113 procent. 86.000 billetter blev solgt til unge, hvilket er godt 39 procent mere, end hvad resultatmålet tilsiger. Derudover blev der afholdt 95 turnéforestillinger, hvilket er godt 32 procent mere, end hvad resultatmålet tilsiger.

I 2014 blev der solgt 70.000 billetter flere end det fastsatte resultatmål, svarende til en målopfyldelse på 118 procent. Det fastsatte mål for 2014 er godt 75.000 billetter færre, hvilket især kan tilskrives, at der i 2013 var forestilling i Dyrehaven. Angående forestillinger med egne ensembler i 2014 blev der afholdt tre forestillinger flere end resultatmålet. Hertil kommer 84 afholdte turnéforestillinger, hvilket er godt 12 procent mere, end hvad resultatmålet tilsiger.

2.6. Aktiviteter

Skuespil har flest premierer i forhold til repremierer, mens ballet har flest repremierer

Høj variation i andel af premierer og repremierer for de fire kunstarter

Med det formål at vise, hvor mange forestillinger der produceres fra bunden, og hvor mange forestillinger der spilles igen, inddeles teatrets opførelser i premierer og repremierer. Det er klart, at der som udgangspunkt er forskellige produktionsomkostninger forbundet med at opføre en premiere henholdsvis en repremiere.

I 2014 havde skuespil 18 premierer og 3 repremierer, hvilket svarer til blot 14 procent repremierer. Til sammenligning havde koncerter en andel af repremierer i 2014 på 25 procent, opera 50 procent repremierer og ballet 62 procent repremierer.

I forhold til skuespil skal det bemærkes, at skuespil er en kunstart, hvor der er større krav til at producere og vise nye forestillinger, mens ballet og opera oftere bygger på klassikere.

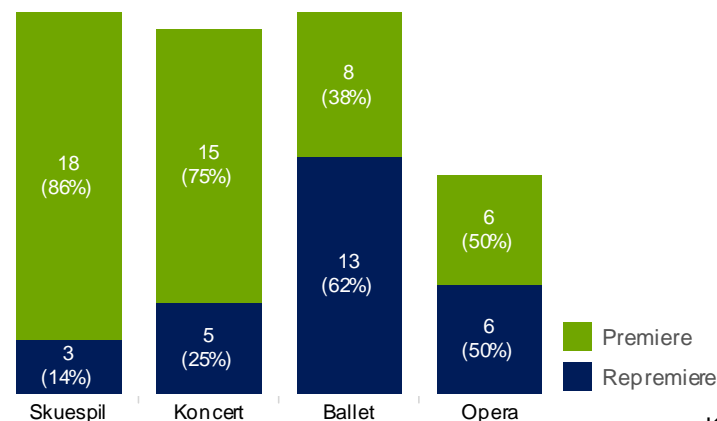
De forskellige scener anvendes på tværs af kunstarter

Teatret har forskellige scener, der som udgangspunkt kan bruges på tværs af kunstarterne, omend der naturligvis er steder, der er mere oplagte til en vis type kunstart end andre. Det er interessant at se nærmere på, hvordan scenerne anvendes på tværs, fordi man ved at anvende scenerne til mere forskellige formål kan opnå en høj grad af fleksibilitet i repertoire-planlægningen uden at være for begrænset af den fysiske kapacitet.

Figuren til højre viser antal aktiviteter på de forskellige lokationer (scener, foyerer mv.) per kunstart. Det kan udledes, at hver kunstart har aktiviteter på tværs af lokationerne, hvilket vidner om, at der er en høj grad af fleksibilitet, når det kommer til at udnytte teatrets lokationer.

Pointen om fleksibilitet i forhold til lokation for kunstarternes afholdelse af aktiviteter er især interessant for senere analyser vedrørende kapacitetsudnyttelse og indtægtsoptimering, der behandles nærmere i kapitel 3 og 4.

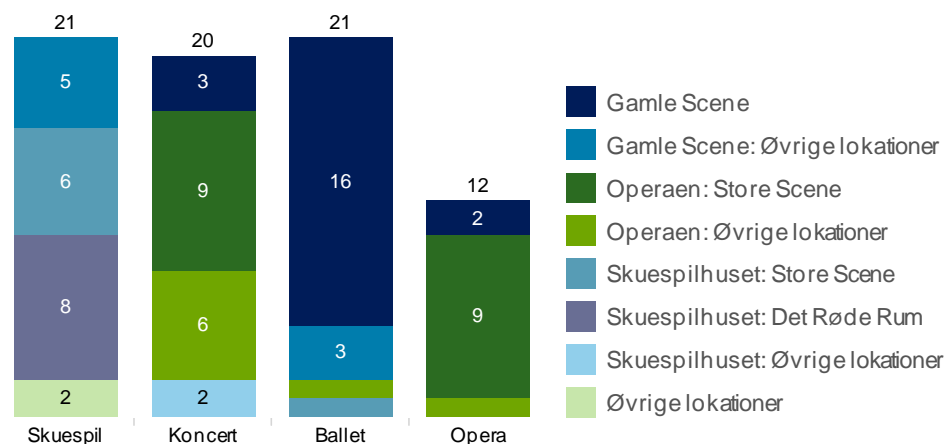
Antal (og andel) premierer og repremierer opdelt efter kunstart (2014)



Kilde: Forestillingsstatistikken

Note: Figuren indeholder opførelser, der er spillet ud i 2014.

Antal aktiviteter på de forskellige lokationer per kunstart (2014)



Kilde: Forestillingsstatistikken

Note: Figuren indeholder opførelser, der er spillet ud i 2014.

2.6. Aktiviteter

Antallet af opførte opførelser er steget markant såvel som aktivitetsniveauet generelt

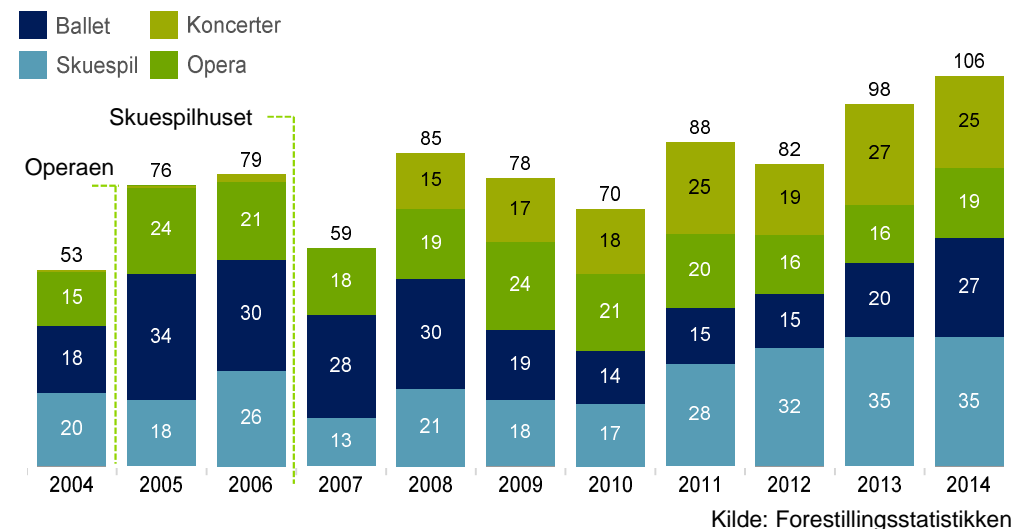
Antal opførelser er steget hen over årene og toppede i 2014

I 2014 havde teatret 106 opførelser, hvilket er det højeste antal i den kortlagte periode 2004-2014. De seneste år har skuespil været den kunstart, der har haft flest opførelser årligt. Særligt i perioden 2012-2014 har antallet af opførelser været relativt højt indenfor skuespil med et gennemsnit på 34 opførelser årligt.

Til sammenligning har opera gennemsnitlig haft 17 opførelser årligt i samme periode, mens ballet og koncerter har haft henholdsvis 21 og 24 opførelser.

Tidligere var fordelingen mellem de fire kunstarter mere ligelig. For perioden 2008-2011 havde skuespil og opera gennemsnitlig 21 opførelser årligt, mens ballet og koncerter havde gennemsnitlig 21 henholdsvis 19 opførelser.

Udvikling i antallet af opførelser for 2004-2014

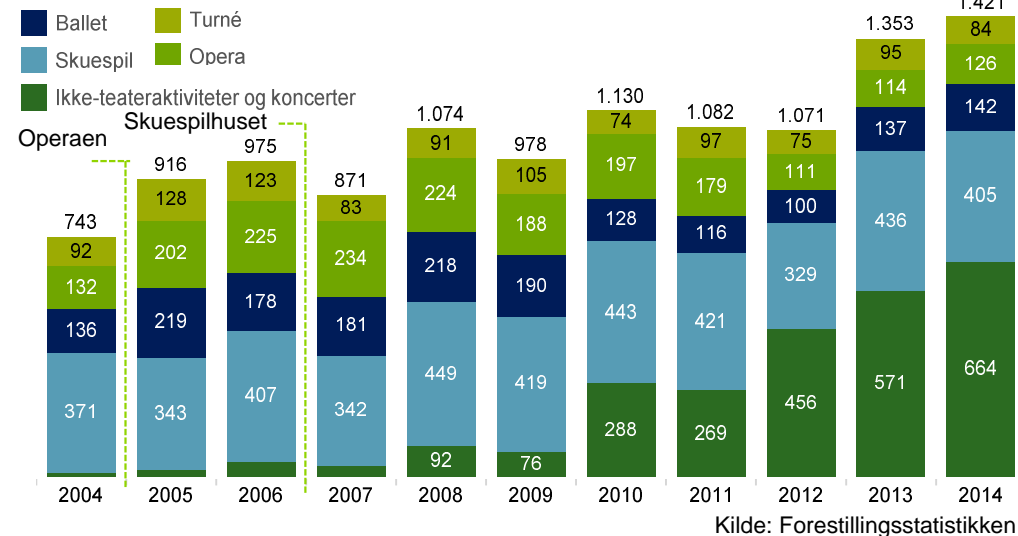


Note: Fra 2008 er der ændret i opgørelsen, så koncerter tæller med som nyproduktioner.

Markant flere aktiviteter over tid primært drevet af ikke-teateraktiviteter

Det samlede antal aktiviteter er steget over tid og nåede i 2014 det højeste niveau i den kortlagte periode på 1.421 aktiviteter fordelt på de forskellige aktiviteter. Dette svarer til en årlig stigning siden 2009 på godt 89 aktiviteter. Aktivitetsstigningen kan primært tilskrives stigningen i ikke-teateraktiviteter såsom åbent hus-arrangementer og kommercielle aktiviteter. De udgjorde næsten halvdelen af samtlige aktiviteter i 2014. I 2014 stod skuespil for 405 aktiviteter, ballet for 142 aktiviteter og opera for 126 aktiviteter. De resterende aktiviteter omfatter koncerter samt turnéaktiviteter i indland og udland. De fire kunstarters aktiviteter varierer fra år til år, hvor skuespil trækker langt den største andel med næsten 30 procent af de samlede aktiviteter i 2014. Ballet stod for godt 10 procent, opera cirka 9 procent og koncerter og turnéaktiviteter samlet omkring 9 procent af de samlede aktiviteter i 2014.

Udvikling i antallet af aktiviteter for 2004-2014



Note: I forbindelse med indgåelsen af 4-årsaftalen 2008-2011 blev der talt væsentlig flere arrangementer med under ikke-teateraktiviteter, blandt andet Balletskolens arrangementer i hele landet, Operaakademiets arrangementer og erhvervsarrangementer.

3

Effektivisering af teatrets omkostninger og indtægter



3.1. Overblik






Initiativer og potentialer

Grundlag

Deloitte har gennemført effektiviseringsanalyser indenfor fem temaer, der har resulteret i otte anbefalede initiativer til at realisere effektiviseringsgevinster. Analyserne tager afsæt dels i konsoliderede økonomi- og aktivitetsdata fra teatrets økonomi- og planlægningsystemer, dels i mere fragmenterede og decentralt tilvejebragte data, opgørelser og materialer. Det samlede datagrundlag er indsamlet i samarbejde med teatrets medarbejdere. Der er tale om et datagrundlag, der er ganske omfattende i henseende til dybde og bredde.

Tilgang

Grundlaget for udformningen af initiativerne er en række drøftelser med interessenter i og omkring teatret suppleret med vores egne analytisk forankrede iagttagelser vedrørende teatrets eksisterende drift eller opgavevaretagelse. Vores hypotesedrevne tilgang har resulteret i de anbefalede initiativer til effektivisering jævnfør oversigten nedenfor. I resten af kapitlet redegøres der for temaerne og initiativerne.

Indkøb	Kostumer og scenografi	Administration og støttefunktioner	Ejendomsomkostninger	Personaleanvendelse
Øget kontrakt-dækning Bedre konkurrence-udsættelse	Højere produktivitet ved scenografisk produktion Øget ekstern produktion	Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer	Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger Øget kapacitetsudnyttelse	Bedre udnyttelse af særlige medarbejdergruppers tidsanvendelse
3.2 	3.3 	3.4 	3.5 	3.6 

Effektiviseringstemaer og -initiativer

De estimerede potentialer vedrører alle effektivisering. Det vil sige initiativer, der sikrer, at teatret kan gennemføre aktiviteter mere effektivt, så der kan gennemføres samme aktivitet ved anvendelse af færre ressourcer eller øget aktivitet ved et uændret ressourceforbrug.

De fem tematiske områder, der har været genstand for analyser af effektiviseringsmuligheder, er alle omkostningsfokuserede temaer. Temaerne vedrører i en vis grad kunstnære aktiviteter – primært med indirekte tilknytning til produktionen – og i højere grad supportområder med begrænset kunstnerisk betydning. De otte anbefalede initiativer til at effektivisere teatrets omkostninger vurderes ikke at have særlig betydning for teatrets kunstneriske udfoldelsesmuligheder. Vurderingen af de enkelte initiativers forventede kunstneriske konsekvenser er beskrevet ved redegørelsen for potentialet ved hvert initiativ.

Maksimale potentialer

De estimerede gevinster er udtryk for de maksimale årlige nettopotentialer, der kan realiseres, hvis det enkelte initiativ gennemføres fuldt ud, og når det har opnået fuld effekt. Det samlede potentiale for effektiviseringsinitiativerne udgør ved fuld indfasning således maksimalt 20,2 til 32,1 mio. kr. årligt, når der korrigeres for overlap mellem initiativer. Der er anbefalet initiativer med både store og små potentialer for at realisere gevinster. Der er desuden stor forskel på, hvor hurtigt potentialerne kan realiseres og gevinsterne høstes, som det fremgår af side 33.

Realisering

Gennemførelsen af de enkelte initiativer og dermed realiseringen af potentialer forudsætter i visse tilfælde – forholdsvis beskedne – investeringsbehov. I nogle tilfælde er der desuden omstændigheder, der medfører praktiske bindinger for realisering af potentialerne på kort sigt.

Det vurderes, at syv ud af otte initiativer kan realiseres med mindst 50 procent i 2016 og med fuld realisering i 2017. Implementeringshorisonten vurderes at være længst vedrørende øget kapacitetsudnyttelse, der forventes at opnå fuld effekt i 2019.

3.1. Overblik

Konsolideret potentialeoversigt for effektiviseringer

Effektiviseringspotentialer

Det fremgår, at de største effektiviseringspotentialer forekommer indenfor optimering af ejendomsomkostninger og på indkøbsområdet. Indenfor disse to temaer alene udgør de potentielle årlige effektiviseringsgevinster 10-20 mio. kr. ved fuld indfasning. Det svarer til mere end halvdelen af det samlede årlige effektiviseringspotentiale.

Gennemførelse af initiativer

De anbefalede initiativer er i flere tilfælde en udstrækning af tiltag, der tidligere er blevet udformet og er i forlængelse af omlægninger, teatret har igangsat. Der eksisterer derfor en god platform for at gennemføre de anbefalede initiativer, der efter Deloitte's vurdering indeholder uudnyttede potentialer for at reducere omkostningerne yderligere de kommende år.

Tema	Initiativ	Potentialer (netto), mio. kr.	Maksimalt potentiale (netto), mio. kr.	Afhængigheder
Indkøb	• Øget kontraktdekning	3,3 – 4,9	5,0 – 7,5	<ul style="list-style-type: none"> • Der er korrigeret for overlap i base mellem de to initiativer. Det vil sige, at gennemførelsen af det ene initiativ reducerer omkostningsbasen og dermed det estimerede potentiale for det andet initiativ. • Udmøntning af Statens Indkøbs besparelser samt investeringsbehov til en central indkøbsfunktion er modregnet i potentialet. • Samlet indkøbsbase og potentiale kan desuden påvirkes ved ændret antal forestillinger eller ændret sourcingstrategi, jf. initiativer vedrørende optimering af indtægter hhv. ejendomsomkostninger.
	• Bedre konkurrenceudsættelse	2,5 – 3,5		
Produktion af kostumer og scenografi	• Højere produktivitet ved scenografisk produktion	3,8 – 6,4	3,8 – 6,4	<ul style="list-style-type: none"> • Der er korrigeret for overlap i base for de to initiativer. Realisering af det maksimale potentiale ved øget produktivitet vurderes således at indkapsle potentialerne ved øget ekstern produktion. • Samlet base kan påvirkes ved ændret antal titler. • Der er korrigeret for sammenhæng med initiativet om justering af lejevilkår for Produktionshuset.
	• Øget ekstern produktion	1,6 – 2,6		
Administration og støttefunktioner	• Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer	2,4 – 3,0*	2,4 – 3,0*	• Potentialet påvirkes ikke af øvrige initiativer.
Ejendomsomkostninger	• Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger	4,0 – 8,0	6,4 – 10,0	<ul style="list-style-type: none"> • Der er korrigeret for, at afstået kapacitet ved tiltag om øget kapacitetsudnyttelse reducerer driftsomkostningsbasen. • Initiativerne påvirker timepriserne for scenografisk produktion.
	• Øget kapacitetsudnyttelse	3,1		
Personaleanvendelse	• Bedre overblik og udnyttelse af særlige medarbejdergrupperes tidsanvendelse	2,6 – 5,2	2,6 – 5,2	• Potentialet vurderes ikke at blive påvirket af øvrige initiativer.
I alt			20,2 – 32,1	

* Det Kongelige Teater har allerede indbudgetteret 50-60 procent af det angivne potentiale fra initiativet vedrørende effektivisering af administration og støttefunktioner.

3.1. Overblik





Konsolideret potentialeoversigt for effektiviseringer med implementeringshorisont

Indfasning

Omtrent halvdelen af de estimerede årlige potentialer vurderes at kunne realiseres i 2016. De fleste initiativer forventes at kunne indfases fuldt ud i 2017, hvor kun initiativet om øget kapacitetsudnyttelse vil være præget af en længere implementeringshorisont. Indfasningstiden er vurderet på grundlag af eventuelle formelle bindinger og praktiske barrierer for den konkrete gennemførelse af initiativerne, for eksempel i form af tidsforbrug til konkurrenceudsættelse, kontraktindgåelse, design og etablering af styringsgrundlag samt systemtilpasning.

Investeringsbehov

De angivne potentialer er modregnet eventuelle investeringsbehov, hvor formen og størrelsen af disse er beskrevet nærmere indenfor de enkelte effektiviseringsanalyser i den efterfølgende del af kapitlet. Generelt set er der tale om forholdsvis små investeringsbehov, der for eksempel omfatter omkostninger til et årsværk i en etableret central indkøbsfunktion og renovering af lokaler som forudsætning for udlejning.

Tema	Initiativ	Investeringsbehov	Potentiale (netto), mio. kr.	Før aftaleperiode	2016	2017	2018	2019	Efter aftaleperiode
Indkøb	• Øget kontraktdekning		3,3 – 4,9	25 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	• Bedre konkurrenceudsættelse		2,5 – 3,5	25 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Produktion af kostumer og scenografi	• Højere produktivitet ved scenografisk produktion		3,8 – 6,4	50 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %
	• Øget ekstern produktion		1,6 – 2,6	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Administration og støttefunktioner	• Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer		2,4 – 3,0*	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Ejendomsomkostninger	• Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger		4,0 – 8,0	0 %	0-50 %	50-100 %	50-100 %	50-100 %	50-100 %
	• Øget kapacitetsudnyttelse		3,1	0 %	25 %	50 %	75 %	100 %	100 %
Personaleanvendelse	• Bedre overblik og udnyttelse af særlige medarbejdergrupperes tidsanvendelse		2,6 – 5,2	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	100 %
I alt, mio. kr. – korrigeret for overlap mellem initiativer**			20,2 – 32,1	3,2 – 5,1	7,9 – 15,9	17,0 – 30,2	17,8 – 31,5	18,4 – 32,1	18,4 – 32,1

* Det Kongelige Teater har allerede indbudgetteret 50-60 procent af det angivne potentiale fra initiativet vedrørende effektivisering af administration og støttefunktioner, der blandt andet finansierer investeringsomkostningerne, teatret allerede har afholdt i relation til det anbefalede effektiviseringsinitiativ. Den indbudgetterede gevinst svarer til de 50 procent, der er angivet til at blive realiseret i 2016.

** Der er overlap mellem nogle af initiativerne, så gennemførelsen af visse initiativer reducerer omkostningsbasen, der ligger til grund for beregningen af potentialerne ved andre initiativer. Derfor summer alle initiativerne ikke til den korrigerede sum.

3.2. Indkøb

Grundlag og iagttagelser (1/2)

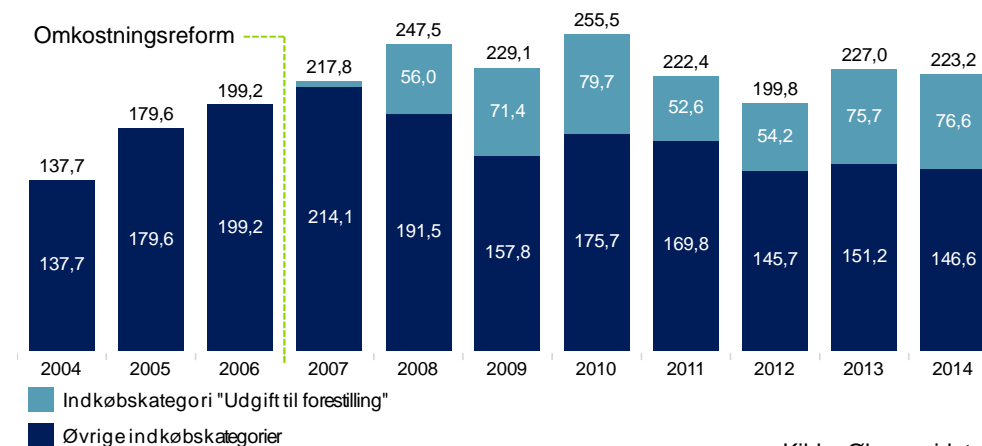
Formål

Formålet med Deloittes analyse af indkøb har været at analysere teatrets indkøbsomkostninger og -organisering for at afdække mulighederne for optimering. Analysen er baseret på en kortlægning af indkøbene i perioden 2004-2014 med detaljeret analyse af indkøbene i 2014 på transaktionsniveau.

Grundlag

I 2014 udgjorde teatrets omkostninger til indkøb 223,2 mio. kr. Der er forholdsvis store udsving fra år til år, hvilket er forklaret med de årlige variationer i omfanget af forestillingsproduktioner. Figuren nedenfor viser udviklingen i de samlede indkøbsomkostninger i perioden 2004-2014, inklusive den største kategori Udgift til forestilling, der i 2014 udgjorde 76,6 mio. kr. Set over perioden 2010-2014 er omkostningerne ret stabile med gennemsnitlig 226 mio. kr. årligt. Det forudsættes derfor, at niveauet i 2014 er repræsentativt for et gennemsnitligt årsindkøb, herunder at det indkapsler de årlige forskydninger i omkostningsdistributionen, der er mellem både leverandører og indkøbskategorier.

Historisk udvikling i indkøbsomkostninger, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Udgift til forestilling er ikke kun karakteriseret ved at være den største indkøbskategori omkostningsmæssigt, men også ved at anvende mange leverandører, relativt få skriftlige indkøbsaftaler, mange fakturaer og uformel konkurrenceudsættelse. Derfor udgør denne kategori den primære base i effektiviseringsanalysen af indkøb. Denne afgrænsning skal ses i sammenhæng med en relativt stor grad af aftaledækning i flere øvrige indkøbskategorier.

Indenfor denne indkøbskategori er der visse forskydninger over årene i fordelingen af indkøb mellem leverandørerne. Det skyldes både specialiserede anskaffelser (enkeltstående indkøb) vedrørende for eksempel lys- og lydsystemer og andet teknisk udstyr og generelle skift i efterspørgslen afhængigt af behovet for og efterspørgslen efter at producere for eksempel scenografi i træmaterialer eller stål osv. i det givne år.

Selvom der er sådanne årlige forskydninger i brugen af leverandører og sammensætningen af indkøb, er der betydelige potentialer for at opnå besparelser gennem bedre konkurrenceudsættelse og øget kontrakt-dækning. Dette er vurderet på grundlag af teatrets udbredte brug af uformelle aftaler fremfor formelle rammeaftaler og ad hoc-forhandlinger med leverandørerne. Derfor er fokus for denne analyse at belyse potentialerne ved at gennemføre mere formaliserede udbud – hvilket er relevant ved både enkeltstående anskaffelser og gentagne indkøb – og indgå formelle rammeaftaler med leverandører uden commitment til årlige mindsteindkøb. Derved er det underordnet, at der mellem årene er fluktuationer i, hvordan indkøbene er fordelt på forskellige materialer og anvendelsesformål.

Det er således Deloittes erfaring, at formalisering af indkøbsadfærd og aftalegrundlag giver mere armslængde til leverandørerne, hvor mere reel konkurrenceudsættelse i stort set alle tilfælde medfører en væsentlig større vilje hos leverandørerne til at tilbyde konkurrencedygtige priser. Herudover skal det fremhæves, at teatret som statslig institution er underlagt både den nationale tilbudslov og EU-udbudsdirektivet, der *forpligter* teatret til at gennemføre formelle udbud indenfor en lang række af de varer- og tjenesteydelser, teatret i dag indkøber gennem uformelle aftaler.

3.2. Indkøb

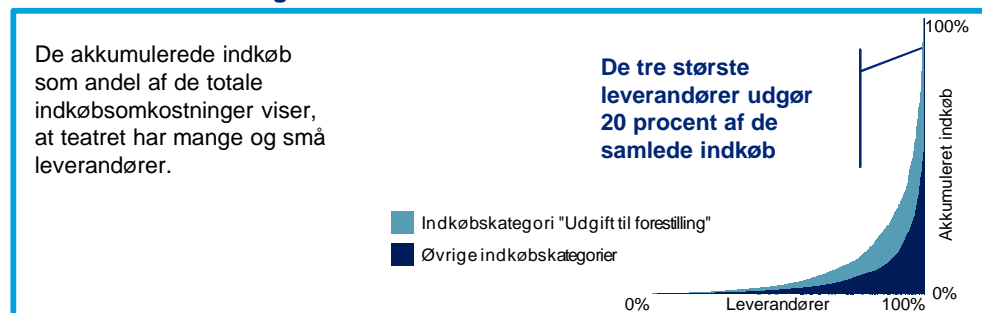
Grundlag og iagttagelser (2/2)

Iagttagelser

Teatrets anvendelse af aftaler indgået af Statens Indkøb er udbredt. Alligevel er der visse aftaler vedrørende for eksempel hotelovernatninger og trykkeriydelser, der ikke bliver anvendt på grund af præferencer for andre hoteller og sponsoraftale med et trykkeri, der i øvrigt er leverandør på Statens Indkøbs trykkeriaftale. Alene på disse to områder har Statens Indkøb estimeret effektiviseringsgevinster på henholdsvis 20,9 og 13,2 procent af volumen i forbindelse med fase 9 af Statens Indkøbsprogram, hvor aftalerne på disse områder fra fase 5 af indkøbsprogrammet er blevet genudbudt med effekt fra 2015. Dertil har teatret kun få skriftlige leverandøraftaler specifikt for sit område, men en lang række mundtlige rabataftaler og uformelle forhandlinger fra gang til gang med de mest anvendte leverandører.

Organiseringen af indkøb på teatret er fragmenteret, og en del af indkøbene foregår decentralt uden formel aftaledækning af de institutionsspecifikke indkøb. I 2014 var 109 forskellige medarbejdere ved teatret registreret som aktive indkøbere. Indkøbene var fordelt på 1.709 leverandører og 50.150 fakturaer, hvoraf der indenfor kategorien Udgift til forestillinger alene blev anvendt 1.022 forskellige leverandører. Der eksisterer således ikke en central indkøbsfunktion til at gennemføre udbud og indgå kontrakter eller til systematisk at styre og følge op på teatrets indkøb. Dog er der strukturerede procedurer for forestillingsproduktionen, hvor de samlede omkostninger til indkøb indenfor hver forestilling budgetteres og godkendes, inden produktionen går i gang, ligesom der løbende følges op.

Andel leverandører og andel af indkøbsvolumen i 2014



Kilde: Økonomidata

Initiativernes fokus

Med udgangspunkt i teatrets indkøbsdata har Deloitte identificeret initiativer, der efter vores vurdering kan optimere teatrets indkøb. Med udgangspunkt i begrænset formel aftaledækning for institutionsspecifikke indkøb og det høje antal leverandører vurderes det, at teatret kan opnå effektiviseringsgevinster ved mere formel konkurrenceudsættelse og indgåelse af rammekontrakter.

Indkøbsomkostninger til forestillingsproduktion udgør som beskrevet den største indkøbskategori på teatret. Det kan overvejes at sætte faste formelle rammer op for det maksimale årlige niveau af indkøbsomkostninger indenfor hver kunstart – med lighedstræk til teatrets baselinestyring af kunstarterne, hvor der stilles indtægtskrav indenfor hver kunstart. En sådan målstyring vurderes at kunne reducere omkostningerne til indkøb til forestillinger, fordi der sættes større fokus på at styre dem indenfor faste niveauer. Det er ikke udarbejdet som konkret initiativ her (og derfor er der heller ikke kvantificeret potentiale), idet målene i så fald skal fastsættes i et kunstnerisk perspektiv.

Omkostningsgrundlag og samlet potentiale

Potentialerne er ikke additive, da de to anbefalede initiativer er indbyrdes afhængige. Når der korrigeres for dette, udgør de samlede potentialer for indkøbsoptimering (jf. de følgende sider) 5,0 til 7,5 mio. kr. årligt ved gennemførelse af begge initiativer. Det svarer til 2-3 procent af teatrets totale indkøbsomkostninger. I potentialet er der fratrukket 0,6 mio. kr. svarende til reduktionen i teatrets bevilling fra og med tillægsbevillingen for 2015 som følge af udmøntningen af besparelserne i fase 9 af Statens Indkøbsprogram. Den forudsatte investering i et årsværk (0,6 mio. kr.) er ligeledes fratrukket.

Omkostningsgrundlag for initiativer, mio. kr. (2015-priser)

Initiativ	Omkostningsgrundlag*
Øget kontrakt dækning	32,4
Bedre konkurrenceudsættelse	49,7

* Baseret på indkøbsvolumen i 2014. Der er redegjort for afgrænsning på de følgende sider.

3.2. Indkøb

Initiativ: Øget kontrakt dækning

Grundlag

Blandt teatrets 79 leverandører med indkøbsomkostninger på over 500.000 kr. i 2014, der fremgår af venstre side af figuren nedenfor, er der identificeret 23 leverandører, hvor priserne vurderes at kunne reduceres yderligere. I 2014 udgjorde indkøbsvolumen hos disse leverandører på tværs af indkøbskategorier 32,4 mio. kr., der således udgør omkostningsgrundlaget for nærværende initiativ. Som følge af de årlige forskydninger i indkøbsvolumen mellem leverandører vil det i praksis være et lidt større antal leverandører, der vil udgøre basen for initiativet, men det vurderes, at den estimerede indkøbsvolumen er repræsentativ for de årlige gennemsnitlige indkøb hos større leverandører, der bør indgås kontrakt med.

Leverandørerne er identificeret på baggrund af en nøje gennemgang af den nuværende aftaledækning, eventuelle bindinger og afregningsvilkår (især priser) for hver enkelt leverandør. De 56 leverandører, der ikke er medregnet i omkostningsgrundlaget for dette initiativ, omfatter 43 leverandører, hvor der ikke vurderes grundlag for reducerede potentialer, fordi der allerede foreligger fordelagtige kontrakter eller barrierer for yderligere optimering, og 13 leverandører, hvor der vurderes at være større bindinger for at opnå bedre kontrakt dækning, da det især omfatter brug af lejligheder, rettighedsbetalinger og visse kunstfaglige indkøb med stærkt begrænset markedskonkurrence.

Antal store leverandører opdelt efter egnethed* (venstre) og størrelsen på baseline i mio. kr. (2015-priser) efter leverandørstørrelse (højre)



Kilde: Teatrets økonomidata afgrænset til køb på artskonto 1610, 1630, 2210, 2220, 2230, 2240, 2250, 2255, 2260, 2265, 2270, 2280, 5012, 5032, 5052, 5132, 5152, 5162, 5172, 5182 og 6032

Vurdering

For mange af leverandørerne indgår teatret en aftale fra gang til gang, hvilket efter Deloitte's vurdering forhindrer en optimering af området, idet den store volumen af både enkeltstående anskaffelser og kontraktværdien af potentielle rammeaftaler samt uformel forhandling indebærer, at der er betydeligt grundlag for at opnå bedre priser gennem øget kontrakt dækning.

På indkøbsområdet har Deloitte således erfaring med organisationer og indkøbskategorier med tilsvarende karakteristika som teatrets med mange interessenter og leverandører, delvis og primært uformel kontrakt dækning, ingen systematisk opfølgning og en høj andel af varekøb i forhold til tjenesteydelser. Erfaringen inkluderer blandt andet indkøbsanalyser af redningsberedskabet, folkekirken og produktionsvirksomheder i den private sektor, der har vist, at der ved tilsvarende indkøbsadfærd kan realiseres 12-17 procent besparelser ved indgåelse af formelle kontrakter med centrale leverandører. Sådanne besparelser kan realiseres ved indkøb af specialiserede ydelser og standardiserede varer såvel som ved kontrakt tildeling til eksisterende eller nye leverandører. Det har således stor betydning for leverandørernes prissætning, at der udarbejdes flerårige rammeaftaler med mere formelle hensigter om konsolidering af indkøb og klarere generelle vilkår for indkøbene. Tydelig kravspecifikation og velfunderet fastsættelse af krav og serviceniveau i sådanne kontrakter skal således sikre teatret, at der opnås besparelser på både enkeltstående og gentagne indkøb.

Potentiale og realiserbarhed

Det årlige potentiale på 3,9 – 5,5 mio. kr. (2015-priser) vurderes at kunne realiseres med 50 procent i 2016 og fuld effekt fra 1. januar 2017. Det kan være ressourcekrævende at indgå kontrakter med alle større leverandører. Initiativet har ikke kunstneriske konsekvenser, da grundig kravspecifikation kan sikre, at der kun indgås aftaler med leverandører, der leverer den rette kvalitet. Det anbefales, at der investeres i et årsværk i en central indkøbsfunktion under økonomiafdelingen for at sikre mest effektiv realisering af gevinsterne. Dette reducerer det årlige nettopotentiale til 3,3 – 4,9 mio. kr.

3.2. Indkøb

Initiativ: Bedre konkurrenceudsættelse

Grundlag

Det foregående initiativ viste, at der blandt teatrets store leverandører var 23 leverandører, hvor priserne vurderes at kunne reduceres betydeligt gennem øget kontraktdekning. Herudover er der et potentiale blandt de mindre leverandører særligt ved bedre konkurrenceudsættelse i forhold til indkøb til forestillinger. Det antages, at den effektiviserbare andel blandt store leverandører også gælder de mindre, hvilket øger omkostningsbasen med 17,3 mio. kr. jævnfør højre side af figuren på foregående side. Omkostningsgrundlaget for initiativet med bedre konkurrenceudsættelse udgør dermed 49,7 mio. kr. svarende til 22 procent af de samlede indkøb.

Priseksempler

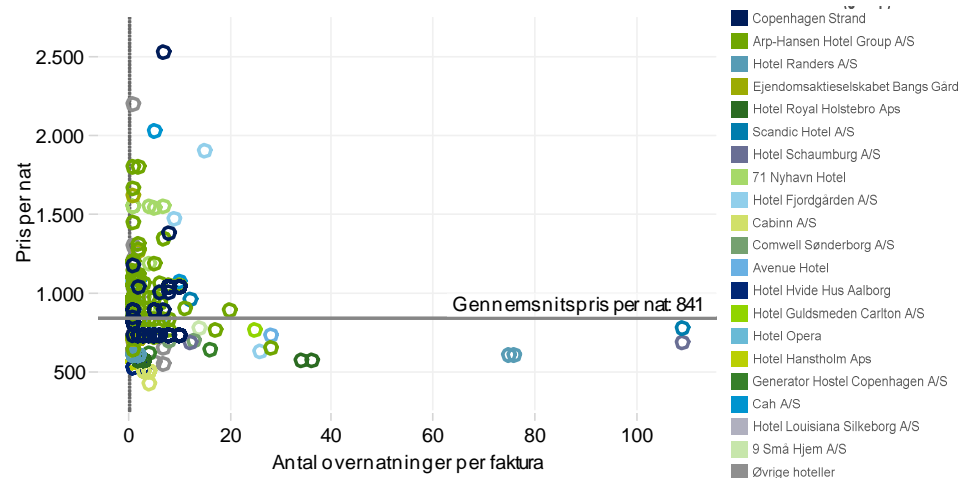
I figuren til højre ses antal overnatninger og den fakturerede pris per nat for hvert af de 38 hoteller, teatret har anvendt i 2014. Teatret har betalt en gennemsnitspris per nat på 841 kr. Der er imidlertid stor variation både mellem hoteller og på det enkelte hotel. Teatret vil opnå en besparelse på 7 procent af hotelomkostningerne, hvis prisen per nat reduceres til gennemsnittet. Dette kan realiseres gennem en fast rejse- og opholdspolitik for interne såvel som eksterne og/eller anvendelse af Statens Indkøbs dynamiske bookingsystem, der sikrer den laveste dagspris blandt hotellerne på aftalen. Statens Indkøb har beregnet, at det seneste genudbud af kontrakten på hotelovernatninger medfører besparelser på knap 21 procent.

En detaljeret gennemgang af en stikprøve af fakturaer fra eksempelvis Flügger har vist, at der på varer såsom afdækningstape, vægmaling og loftmaling fremgår op til 25 procent lavere enhedspriser på SKI-aftalen (ligeledes med Flügger som leverandør) end de priser, teatret har betalt for helt identiske varer. Dette på trods af at teatret køber ind i store mængder og med en betydelig rabat på listepriiserne. Teatret kan realisere besparelser ved at anvende Statens Indkøbs og SKI's aftaler, da det som statslig institution har henholdsvis pligt og ret til at anvende disse aftaler og allerede er oprettet som bruger med login og bestillingsmuligheder. Det drejer sig imidlertid kun om få aftaleområder hos Statens Indkøb og SKI, som teatret ikke allerede anvender i dag.

Vurdering

Deloitte vurderer, at der kan realiseres 5-7 procent besparelser af den opstillede omkostningsbase. Dette skal sikres ved, at teatret dels i højere grad udnytter de foreliggende aftaler (Statens Indkøb og/eller SKI), dels gennemfører hyppigere og mere formel konkurrenceudsættelse af indkøbene hos både små og store leverandører. Potentialet er forholdsvis lavt sat ift. de viste priseksempler, fordi det ekstrapoleres op over en større volumen med varierende vilkår, og fordi der korrigeres for, at en del af konkurrenceudsættelsespotentialet er indeholdt i initiativet vedrørende øget kontraktdekning.

Intern sammenligning af teatrets hotelovernatninger i 2014, kr. (2015-priser)



Kilde: Teatrets indkøbsdata for 2014. Benchmarkingen indeholder 4.027 fakturaer for overnatninger, hvor prisen er specificeret per overnatning med en samlet volumen på 3,2 mio. kr.

Potentiale og realiserbarhed

Det årlige potentiale på 2,5 – 3,5 mio. kr. (2015-priser) kan realiseres med 50 procent i 2016 og fuld effekt fra 1. januar 2017. Det er uden kunstneriske konsekvenser, jf. foregående initiativ. Initiativet gennemføres mest effektivt af en central strategisk indkøbsansvarlig, der forudsættes ansat i forbindelse med det foregående initiativ, hvor potentialet er modregnet den investering.

3.3. Produktion af kostumer og scenografi

Grundlag og iagttagelser

Formål

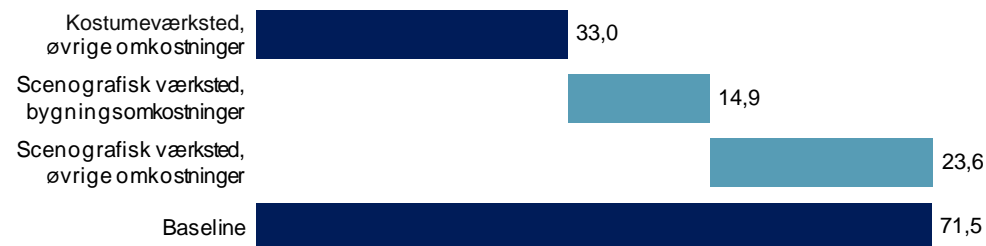
Formålet med initiativerne for produktion af kostumer og scenografi er at optimere kapacitetsudnyttelsen for såvel personale som lokaler på teatrets værksteder.

Grundlag

Analyserne af produktion af kostumer og scenografi anvender timeregistreringsdata for hvert enkelt værksted opgjort per uge og aktivitetsnummer. Herudover anvendes økonomidata opgjort på aktivitetsnummer samt årsværksdata opgjort på underafdeling og aktivitetsnummer.

I 2014 udgjorde omkostningerne til værkstederne på teatret 71,5 mio. kr., hvoraf 38,5 mio. kr. vedrørte scenografisk værksted, jf. figuren nedenfor. De øvrige omkostninger til både kostume- og scenografisk værksted bestod primært af lønninger og personaleomkostninger, mens bygningsomkostningernes største komponent var huslejen for Produktionshuset på 12,3 mio. kr. Herudover er de ikke opgjorte, men henførte relevante bygningsomkostninger til kostumeværkstedet på Gamle Scene en del af omkostningsbasen for produktionen. Løn og personaleomkostninger til scenografisk værksted udgjorde 21,7 mio. kr. fordelt på 56 årsværk, hvoraf 30,8 årsværk (eksklusive elever og værkstedsledere) var direkte beskæftiget med produktionen på de enkelte værksteder.

Omkostninger til værkstederne i 2014, mio. kr. (2015-priser)



Note: Figuren er afgrænset til aktivitetsnummer 730-735, 737-747, 749 og 760.

Kilde: Økonomidata

Iagttagelser

Kostumeværkstedet har sammenlignet med scenografisk værksted en høj kapacitetsudnyttelse, hvad angår både lokaler og personale. Derfor fokuserer initiativerne på produktionen af scenografi. Resultaterne af de følgende effektiviseringsanalyser kan dermed ikke overføres til kostumeproduktionen.

I 2014 udgjorde produktionstimerne for værkstederne 94.705 timer. Heraf blev 46.176 timer anvendt på scenografisk værksted, der har fysisk kapacitet til 70.000 produktionstimer. 83 procent af de faktiske produktionstimer anvendtes til direkte produktion af scenografi til forestillinger, mens de resterende timer anvendtes til anden produktion på teatret og produktion for eksterne. Teatret outsourcer desuden hvert år en del af sin produktion. I 2014 blev der købt kostumer for 2,4 mio. kr. (9.303 timer) og scenografi for 0,1 mio. kr. (556 timer).

Teatret vurderer huslejeomkostningerne til Produktionshuset på 12,3 mio. kr. til at være uforholdsmæssig høje i forhold til markedsniveau, hvilket behandles nærmere i initiativet vedrørende huslejeomkostninger i kapitel 4.

Initiativernes fokus

Deloitte har identificeret to initiativer for produktionen af scenografi. Der kan opnås effektiviseringer ved at øge produktiviteten på scenografisk værksted og dermed reducere de realiserede timepriser for den scenografiske produktion. Herudover kan nettoindtægterne og bygningskapacitetsudnyttelsen øges, hvis scenografisk værksted øger produktionen af scenografi for eksterne aktører.

Omkostningsgrundlag for effektiviseringsinitiativer, mio. kr. (2015-priser)

Initiativ	Grundlag
Højere produktivitet ved scenografisk produktion	32,8
Øget ekstern produktion	-

3.3. Produktion af kostumer og scenografi

Initiativ: Højere produktivitet ved scenografisk produktion (1/2)

Grundlag

I 2014 havde scenografisk værksted en faktisk produktion på 46.176 timer fordelt på 30,8 årsværk på selve værkstederne og 10,1 årsværk, der inkluderer projektgennemførelse, elever og ledelse på scenografisk værksted. Det samlede omkostningsgrundlag for produktionen af scenografi på 30,2 mio. kr. består af bygningsomkostningerne til scenografisk værksted, løn, personaleomkostninger og øvrige omkostninger. Hertil kommer materialeomkostninger, der opgøres som indkøb direkte under hver forestilling.

I 2014 udgjorde de samlede omkostninger per produktionstime 653 kr. (eksklusive materialeomkostninger), hvoraf de 347 kr. vedrørte løn og personaleomkostninger, jf. tabellen nedenfor.

Til sammenligning outsourcer teatret hvert år en del af sin produktion, som det ikke selv har kapacitet til at producere. I 2014 blev der produceret eksternt for 143.831 kr. Teatret har efterfølgende selv estimeret, at det ville tage 556 timer, hvis det selv skulle have udført denne produktion, hvilket er baseret på de kunstneriske afdelingers efterspørgsel efter scenografisk produktion.

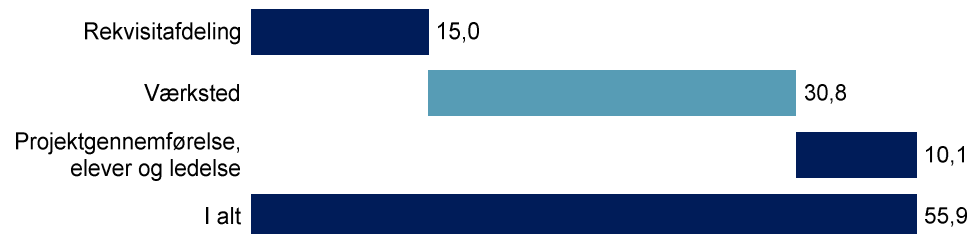
Baseret herpå svarer det til, at den outsourcete produktion er gennemført til 259 kr. per time, *inklusive* materialeomkostninger. Dette vurderes dog at være urealistisk lavt i forhold til markedet, hvorfor det ikke indgår i grundlaget for potentialeberegningen. Der er imidlertid en central observation i, at teatret tilsyneladende estimerer et relativt højt timeforbrug for en given produktion i forhold til leverandørens faktiske tidsforbrug. Det kan indikere, at teatrets scenografiske værksted har en relativt lav produktivitet.

Omkostninger per time på scenografisk værksted i 2014, kr. (2015-priser)

Omkostningstype	Timepris
Bygningsomkostninger	266
Løn og personaleomkostninger	347
Øvrige omkostninger	40
I alt (eksklusive materialeomkostninger)	653

Kilde: Økonomidata og Timeregistreringsdata

Antal årsværk på scenografisk værksted i 2014



Kilde: Årsværksdata

Note: Data er afgrænset til aktivitetsnummer 743 for rekvisitafdeling, 741, 742, 744 og 746 for værksted og 740 og 749 for projektgennemførelse, elever og ledelse. Endelig er elever og to værkstedsledere, der optræder under værksted, flyttet til projektgennemførelse, elever og ledelse.

Når teatret indgår aftaler med eksterne producenter af scenografi, afgives der et fast tilbud på produktionen, inklusive timer og materialer, hvorfor de faktiske timepriser ikke altid fremgår af teatrets fakturaer. På baggrund af stikprøver på teatrets fakturaer fra den eksterne leverandør af scenografi Engelbrecht Construction fremgår det, at teatret i 2014 betalte timepriser på 514 kr., inklusive moms. Dette indgår derfor som sammenligningsgrundlag i de følgende potentialeberegninger.

Der er taget udgangspunkt i leverandørens timepris, inklusive moms og eksklusive materialer, fordi disse data er de mest tilgængelige og direkte sammenlignelige med teatrets egenproduktion. De afspejler således de *faktisk afholdte timeomkostninger*, teatret har afholdt ved køb af produktion udefra. Dette kan således sammenholdes direkte med teatrets faktisk afholdte omkostninger per time ved egenproduktion.

Den markant lavere timepris ved eksternt scenografisk produktion kan være en konsekvens af, både at de eksterne producenters omkostninger til produktionsinput i form af personale, lokaler, materialer og lignende er lavere end teatrets omkostninger, og at de eksterne producenters produktivitet er højere end teatrets.

3.3. Produktion af kostumer og scenografi

Initiativ: Højere produktivitet ved scenografisk produktion (2/2)

Vurdering

Ved at reducere timeprisen på 653 kr. per produktionstime på scenografisk værksted til den eksterne timepris på 514 kr. kan teatret realisere et potentiale på 6,4 mio. kr. i form af lavere omkostninger til produktion.

Timeprisen kan realiseres ved en produktivetsforbedring alene. Alternativt – hvis initiativet vedrørende huslejeomkostninger i kapitel 4 gennemføres – kan potentialet realiseres delvis ved reducerede bygningsomkostninger og delvis ved produktivetsforbedringer.

Reducerede huslejeomkostninger på 2,6 mio. kr. (jf. kapitel 4) vil i givet fald reducere den faktiske timepris til 210 kr., som det fremgår af tabellen nedenfor. Derved skal en produktivetsforbedring for personalet udgøre 3,8 mio. kr. for at realisere det fulde estimerede potentiale i dette initiativ.

Af tabellen nedenfor fremgår det, at løn og personaleomkostninger per time skal reduceres til henholdsvis 208 eller 264 kr. (afhængigt af om initiativet vedrørende huslejeomkostninger gennemføres) for at realisere effektiviseringspotentialet, hvor de samlede timepriser er på niveau med leverandøren, der sammenlignes med. Deloitte vurderer, at teatret ikke kan realisere hele den pågældende besparelse, hvis den scenografiske produktion fortsat udføres i Produktionshuset. Det skal dog bemærkes, at et øget antal produktionstimer reducerer bygningsomkostningerne per time selv uden en gennemførelse af initiativet vedrørende reduceret husleje.

Potentielle omkostninger per time på scenografisk værksted ved øget produktivitet og reduktion af husleje, kr. (2015-priser)

Omkostningstype	Timepriser uden reduktion af husleje	Timepriser med reduktion af husleje
Bygningsomkostninger	266	210
Løn og personaleomkostninger	208	264
Øvrige omkostninger	40	40
I alt (eksklusive materialeomkostninger)	514	514

Kilde: Økonomidata og Timeregistreringsdata

Potentialet kan blandt andet realiseres ved at outsource hele eller dele af den scenografiske produktion, ved at øge produktiviteten for de nuværende medarbejdere på værkstedet gennem bedre ledelse og styring og ved at ansætte billigere arbejdskraft – eller ved en kombination af alle tre tiltag.

Erfaringer fra DR viser, at det – ved intensiveret fokus og styring af medarbejdernes produktivitet og øget konkurrenceudsættelse mellem intern og ekstern produktion – har været muligt at opnå væsentlige effektiviseringsgevinster. DR har valgt at outsource cirka 80 procent af produktionen og til stadighed udbyde opgaver til en særlig udvalgt kreds, herunder DRs eget værksted. Herved testes produktivitet og omkostninger ved egenproduktion i forhold til markedet løbende.

Outsourcing kan blandt andet foregå ved, at andre scenografiske producenter overtager ansvaret for den scenografiske produktion, men udfører opgaven for teatret i Produktionshuset. Potentialet ved denne model vil bestå i en produktivetsforbedring og højere kapacitetsudnyttelse af Produktionshuset. Leverandøren vil på kort sigt ligeledes være belastet af forholdsvis høj husleje, men det forudsættes, at leverandøren kan udfylde kapaciteten med anden relevant produktion, der yderligere styrker produktiviteten i forhold til teatret.

Hvis teatret vælger at udbyde hele eller dele af sin scenografiske produktion, skal der eventuelt tages højde for konkurrencesituationen på markedet, da teatret vil være den største efterspørger efter scenografi. I dette tilfælde vil den konkrete markedspåvirkning skulle analyseres yderligere.

Potentiale og realiserbarhed

Realisering af initiativet om at tilpasse den realiserede timepris til løn og personaleomkostninger udgør et potentiale på 3,8 – 6,4 mio. kr. (2015-priser). Produktivetsforbedringerne for personalet vil kunne realiseres per 1. januar 2016, mens en hel eller delvis outsourcing af den scenografiske produktion først vurderes at kunne realiseres per 1. januar 2017. Initiativet vurderes ikke, at have væsentlige konsekvenser for den kunstneriske produktion.

3.3. Produktion af kostumer og scenografi

Initiativ: Øget indtjening ved ekstern produktion

Grundlag

I 2014 havde scenografisk værksted uudnyttet kapacitet svarende til over 23.000 timer, hvilket blandt andet kan udnyttes til ekstern produktion. Teatret har kun i mindre og i varierende grad produceret scenografi for eksterne parter (op til tre årligt) i perioden 2012-2014. Bruttoindtægterne fra den eksterne produktion udgjorde 3,6 mio. kr. henholdsvis 3,5 mio. kr. i 2012 og 2014. De samlede nettoindtægter ved ekstern produktion var i perioden 3,1 mio. kr.

I perioden 2012-2014 anvendte scenografisk værksted 9.604 timer på ekstern produktion, hvorved nettoindtægterne per time i gennemsnit var 326 kr. Baseret på erfaringen fra teatrets produktion af eksterne opgaver vurderes nettoindtægterne på større projekter på over 2.500 timer at være mellem 390 og 520 kr. per time.

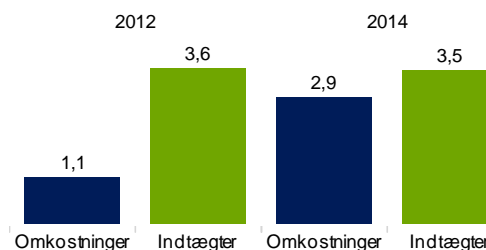
Vurdering

Ved at øge produktionen af scenografi for eksterne parter med to større projekter årligt vil teatrets nettoindtægter stige med 1,6 – 2,6 mio. kr. årligt.

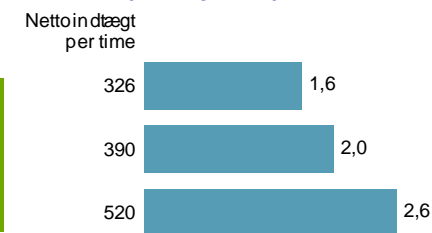
Scenografisk værksted har oplyst overfor Deloitte, at det er indstillet på mere insourcing, men peger på en række barrierer såsom planlægning i forhold til egne produktioner og ringe kundeunderlag. De hidtidige aftagere har været store institutionelle parter såsom DR og Tivoli i Danmark og større teatre i Norden. Teatret deltager i en række fora og har samarbejde med både internationale og nationale teatre, der udgør et oplagt grundlag for at føre (pro)aktiv dialog om muligheder for produktion af scenografi for disse aktører – uden at der nødvendigvis skal etableres en egentlig salgsorganisation.

Ved aktivt at udvikle 3-5 strategiske produktionsaftaler med sådanne parter kan værkstedet opnå øget udnyttelse af både personaleressourcerne og bygningskapaciteten. Markedet er lille, men der er også få udbydere. Det er afgørende at have indgående kendskab til teater/kulturel produktion for at være attraktiv. Her har scenografisk værksted en klar markedsfordel, der kan udnyttes langt mere aktivt.

Omkostninger og indtægter ved ekstern produktion, mio. kr. (2015-priser)



Potentiale ved ekstern produktion, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Potentiale og realiserbarhed

Det samlede nettopotentiale ved dette tiltag udgør 1,6 – 2,6 mio. kr. (2015-priser). Deloitte vurderer, at halvdelen af potentialet kan realiseres i 2016, men at potentialet først vil være fuldt realiseret i 2017. For at realisere potentialet forudsættes det, at efterspørgslen efter scenografi i Danmark og Norden stimuleres gennem opsøgende salgsarbejde, at teatret indgår faste aftaler med større institutioner, og at den eksterne produktion prioriteres i produktionsplanlægningen.

Initiativet er forbundet med en vis risiko for, at der ikke er et konstant marked for scenografi i Danmark. Risikoen ved initiativet kan reduceres, ved at scenografisk værksted indgår produktionsaftaler med større institutioner i ind- og udland

Initiativet kræver ingen investering, da der i potentialeberegningerne er inkluderet yderligere omkostninger til personale. Desuden forudsættes det, at salg kan foregå via eksisterende netværk – ligesom ved de hidtidige ad hoc-opgaver – så der ikke skal etableres en dedikeret salgsorganisation. Realisering af potentialet vil ikke have konsekvenser for den kunstneriske produktion, idet tiltaget ikke påvirker teatrets egne opsætninger.

3.4. Administration og støttefunktioner

Grundlag og iagttagelser (1/2)

Formål

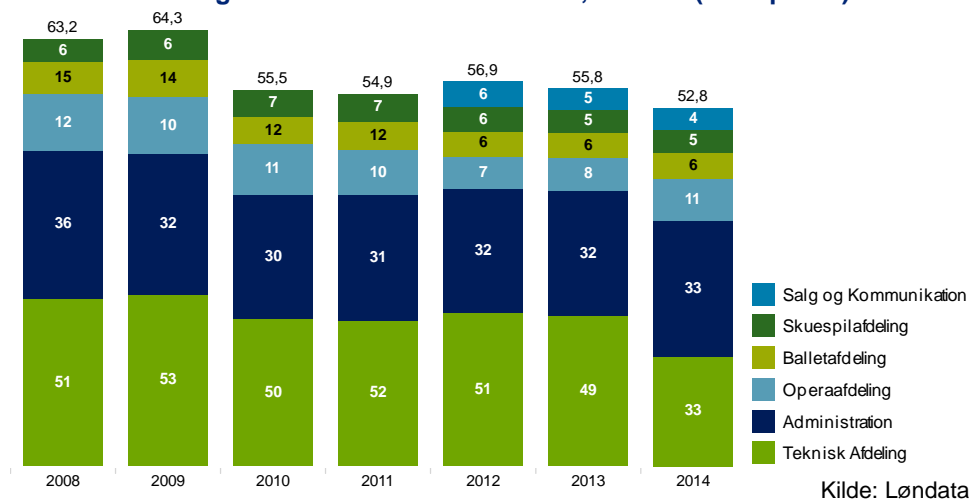
Formålet med analysen af teatrets administration og støttefunktioner er at afdække, i hvilket omfang teatrets ressourceanvendelse til administration og støttefunktioner kan effektiviseres. Desuden vurderes modenheten og professionalismen af teatrets eksisterende administrative processer.

Grundlag

Analysen af teatrets ressourceanvendelse til administration og støttefunktioner anvender løn- og årsværksdata opgjort på medarbejderniveau og data fra Deloitte's standardiserede dataindsamling vedrørende teatrets overheadomkostninger i 2014.

Ifølge teatrets egen opgørelse (der er i overensstemmelse med MODST's retningslinjer) af årsværk til administration og støttefunktioner i 2014 anvendte teatret 52,8 mio. kr. på lønomkostninger fordelt på 92,3 årsværk.

Lønomkostninger (tal over søjlen) og antal årsværk (tal i søjlerne) til administration og støttefunktioner i 2009-2014, mio. kr. (2015-priser)



Note: Ultimo 2012 overdrog Det Kongelige Teater 18 administrative årsværk til SLKE.

Størstedelen af teatrets årsværk til administration og støttefunktioner var, som det fremgår af figuren til venstre, i 2014 ansat i administrationen og den tekniske afdeling. Endvidere var 22,3 administrative årsværk ansat i de kunstneriske afdelinger, hvoraf halvdelen var tilknyttet operaafdelingen, hvor planlægningsbehovet er større end i de øvrige afdelinger.

Samlet set var 70 procent af årsværkene i 2014 administrative, mens 30 procent var beskæftiget med støttefunktioner og dermed primært ansat i teknisk afdeling. Antallet af årsværk i teknisk afdeling er faldet betydeligt fra 2012 til 2014, hvor SLKE med ansvaret for den udvendige bygningsvedligeholdelse overtog 18 årsværk fra teatret.

Iagttagelser

Vores opgørelser af teatrets omkostninger til overhead viser, at teatret har 110,7 overheadårsværk*, hvorved antallet af årsværk til overhead per 100 årsværk udgør 11,5 årsværk.

Udover antallet af årsværk til overhead er lønomkostningerne med til at drive de samlede omkostninger til administration. Gennemsnitslønnen per overhead årsværk beregnes på baggrund af spørgeskemaet til at udgøre 604.209 kr. per overheadårsværk, jf. figuren på følgende side.

I analysen af overhead opgøres og sammenlignes de samlede overheadomkostninger per årsværk. For teatret udgør overheadomkostningerne jævnfør figuren på følgende side 189.200 kr. per årsværk.

De samlede overheadomkostninger består af følgende tre delkomponenter: omkostninger til støtteårsværk, lokaleomkostninger og omkostninger til varer og tjenesteydelser. Lokaleomkostningerne per årsværk på 81.800 kr. udgør den største andel af de samlede overheadomkostninger på teatret, mens omkostningerne til støtteårsværk udgør 69.200 kr. per årsværk på teatret.

* Afvigelsen mellem teatrets opgørelse af antal årsværk til administration og støttefunktioner på 92,3 årsværk i 2014 og opgørelsen fra Deloitte's spørgeskema på 110,7 overheadårsværk i 2014 skyldes blandt andet, at Deloitte medregner flere årsværk i afdelingen Salg og Kommunikation.

3.4. Administration og støttefunktioner

Grundlag og iagttagelser (2/2)

Fokus

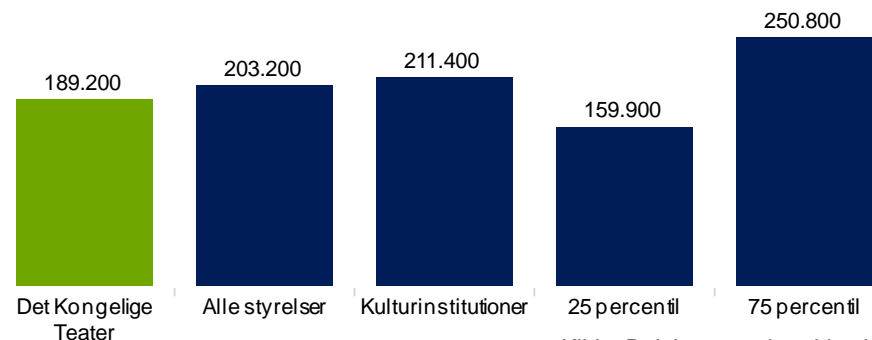
Analysen af overhead, herunder sammenligningen af teatret med andre udvalgte institutioner, viser overordnet set, at teatret har relativt lave overheadomkostninger, hvorved der er begrænsede effektiviseringspotentialer. Sammenlignet med Deloitte's nøgletal, der omfatter andre statslige institutioner, styrelser og kulturinstitutioner, er overheadomkostningerne per årsværk på teatret 7-11 procent lavere, jf. figuren øverst til højre. Til trods for høje omkostninger til lokaler per årsværk skyldes dette, at omkostningerne til støtteårsværk og varer og tjenesteydelser per årsværk er relativt lave i forhold til sammenlignelige nøgletal for styrelser og kulturinstitutioner.

Andelen af administrative årsværk ansat i de kunstneriske afdelinger udgør 24 procent af teatrets samlede årsværk til administration og støttefunktioner. Deloitte vurderer, at der er et betydeligt administrativt merforbrug forbundet med at have mange årsværk placeret decentralt, da det genererer både dobbeltfunktioner og uønskede styringsmæssige udfordringer. Det Kongelige Teater anbefales i det omfang, det er muligt, at samle de administrative årsværk fra de kunstneriske afdelinger centralt.

Teatret har allerede effektiviseret og centraliseret store dele af dets administration og støttefunktioner, men der anvendes stadig unødige ressourcer på manuelle administrative processer til journalisering og håndtering af timelønssedler. Derfor anbefales det at digitalisere disse manuelle processer.

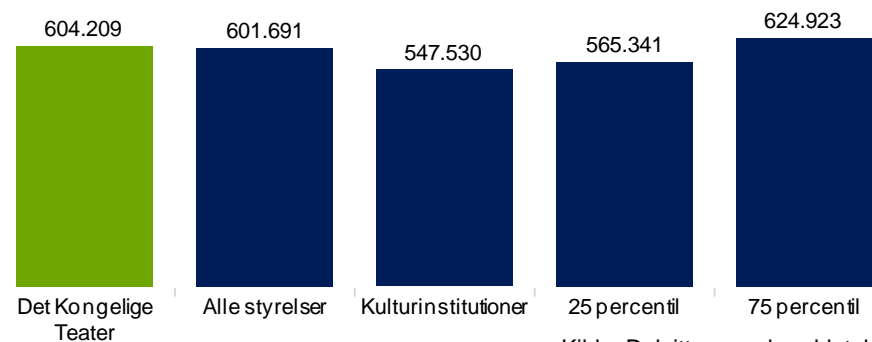
De seneste år har bemanningen i Billetcenteret været opnormeret for at forbedre serviceniveauet. Det har nu nået et tilfredsstillende niveau og systemunderstøttelsen er forbedret, så der ikke længere eksisterer samme bemandingsbehov. Det anbefales derfor at bemanningen tilpasses de gældende vilkår.

Samlede overheadomkostninger per årsværk for teatret og udvalgte sammenlignelige nøgletal, kr. (2015-priser)



Kilde: Deloitte's overheaddatabase

Gennemsnitsløn per støtteårsværk for teatret og udvalgte sammenlignelige nøgletal, kr. (2015-priser)



Kilde: Deloitte's overheaddatabase

Note: Sammenlignelige nøgletal for alle styrelser indeholder alle styrelser fra Deloitte's benchmarkdatabase. Sammenlignelige nøgletal for kulturinstitutioner indeholder statslige kulturinstitutioner.

3.4. Administration og støttefunktioner

To initiativer: Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer

Vedrørende analysen af administration og støttefunktioner foreslås to initiativer: Tilpasset bemanning og digitalisering af manuelle processer.

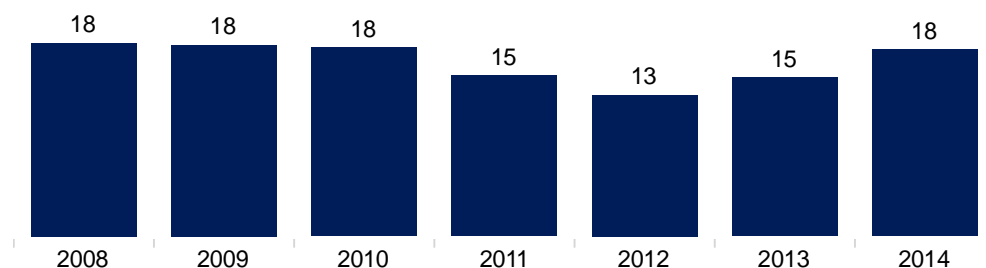
Tilpasset bemanning

Teatret har allerede effektiviseret og centraliseret store dele af administrationen og støttefunktionerne, men der anvendes fortsat relativt mange ressourcer i Billetcenteret og i regnskabsafdelingen.

Antallet af årsværk i Billetcenteret har jævnfør figuren nedenfor været opnormeret på grund af problemer med dårlig service og lang ventetid. Serviceniveauet er blevet forbedret, og vagtplanen er blevet optimeret, så bemanningen er fleksibel, hvilket sammen med indførslen af et nyt billetsystem i maj 2015 overflødiggør overbemanningen. Forbedringerne af Billetcenteret og det nye billetsystem skaber et potentiale for effektivisering af teatrets billetcenter, som Deloitte finder kan reduceres med 1-2 årsværk.

I forbindelse med overdragelse til Statens Administration af dele af teatrets administrative opgaver vedrørende løn- og kreditorfunktionen og de dertilhørende årsværk vurderer teatret, at den forventede effektiviseringsgevinst ikke er realiseret. Dermed eksisterer der et potentiale i at eliminere skyggefunktioner i teatrets regnskabsafdeling svarende til 1 årsværk. Realiseringen af effektiviseringspotentialet forudsætter, at Statens Administration reelt overtager de fulde tilsigtede relevante administrationsopgaver, så teatret ikke længere skal varetage disse skyggefunktioner.

Antal årsværk i teatrets billetcenter i 2008-2014



Kilde: Årsværksdata

Digitalisering af manuelle processer

Til trods for de allerede gennemførte effektiviseringer af teatrets administration og støttefunktioner anvender teatret unødige ressourcer på manuelle administrative processer til journalisering og håndtering af timelønssedler. Teatret anvender 2 årsværk på manuel journalisering og arkivering af dokumenter. Digitaliseringen vil effektivisere journaliseringen, hvorved antallet af årsværk til journalisering kan reduceres til 1 årsværk.

Timelønssedler håndteres manuelt i økonomiafdelingen. Elektronisk behandling af timelønssedlerne vil give administrative effektiviseringsgevinster og reducere antallet af fejl. Teatret vurderer, at initiativet kan systemunderstøttes i nuværende systemer, hvorved implementeringen vil kræve ressourceallokering til at igangsætte processen. Realiseringen af initiativet udgør et nettopotentiale på 1 årsværk.

Potentiale og realiserbarhed

Deloitte vurderer, at initiativerne vedrørende digitalisering af manuelle processer og tilpasning af bemanningen i Billetcenteret tilsammen udgør et potentiale på 4-5 overheadårsværk (hvoraf 2-3 årsværk allerede er indbudgetteret af teatret). Det årlige potentiale ved digitalisering af manuelle processer og tilpasning af normeringen i Billetcenteret udgør 2,4 – 3,0 mio. kr. (2015-priser).

Initiativerne vedrørende normeringen i Billetcenteret og digitaliseringen af timelønssedlerne kan realiseres fra 1. januar 2016, mens potentialerne ved digitaliseringen af teatrets journalisering og skyggefunktionerne i regnskabsafdelingen kan realiseres fra 1. januar 2017.

Teatret har allerede indregnet potentialerne ved digitaliseringen af journaliseringen og tilpasningen af bemanningen i Billetcenteret i finansieringen af de nye digitale løsninger. Da tiltagene er af ren administrativ karakter, vil de ikke have konsekvenser for den kunstneriske produktion.

3.5. Ejendomsomkostninger

Grundlag og iagttagelser (1/2)

Formål

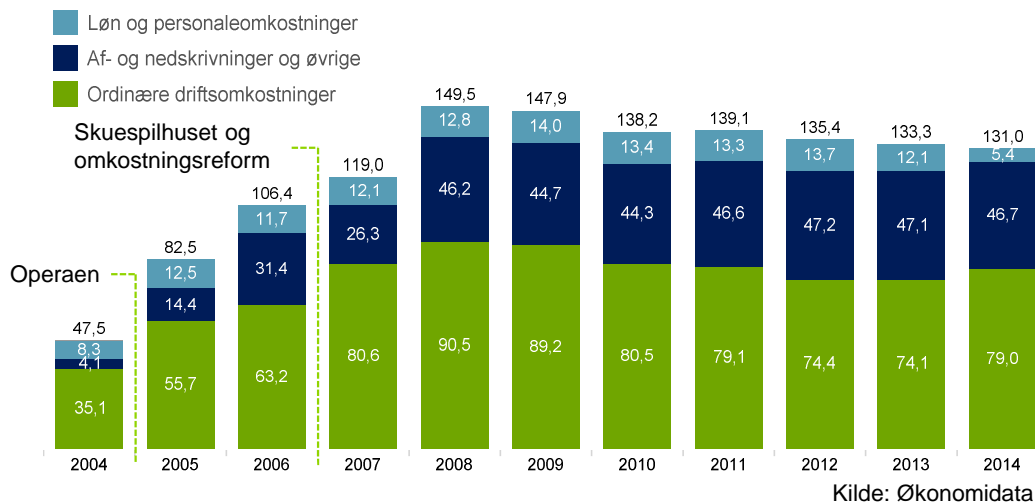
Formålet med analysen er at kortlægge omkostninger forbundet med teatrets ejede og lejede ejendomme med henblik på at identificere potentialer for effektivisering.

Grundlag

Til analyserne af bygningsdrift er anvendt teatrets økonomidata for bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse opgjort på aktivitetsnummer og årsværksdata. Hertil kommer interview med nøgled medarbejdere på teatret og i SLKE.

Potentialerne er belyst gennem interne og eksterne nøgletal, referenceeksempler samt organisatoriske og økonomiske betragtninger. Som grundlag anvendes blandt andet tal fra Danish Facilities Management (DFM), der er de facto-standard i Danmark. Den eksterne sammenligning baserer sig på nøgletal fra mere end 6,5 mio. m² i danske virksomheder.

Omkostninger til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse i 2004-2014, mio. kr. (2015-priser)



Med henblik på at forøge output af de ikke-aktivitetsbetingede m²-bundne kapacitetsomkostninger er analysens fokus rettet mod ejendomsdriftsomkostninger, huslejeniveauer ved lejede adresser og kapacitetsudnyttelse.

I 2014 var omkostningsgrundlaget for effektiviseringsanalyserne af ejendomsomkostninger på 131 mio. kr., jf. figuren. Omkostningerne omfattede driftsomkostninger på 79 mio. kr., hvoraf omkostninger til SLKE udgjorde 19 mio. kr. Lønninger og andre personaleomkostninger udgjorde 5,4 mio. kr., mens af- og nedskrivninger udgjorde 46,7 mio. kr.

Til de sammenlignende analyser er der anvendt nøgletal fra DFM, der er gennemsnit af cirka 6,5 mio. m² i danske virksomheder. Ved anvendelse af tallene tages der forbehold for bygningernes sammenlignelighed, især hvad angår rengørings- og renovationsomkostningerne, men det vurderes, at gennemsnitstallene alligevel er anvendelige mål til sammenligning.

Det skyldes, at teatret, ligesom det er tilfældet med DFM-gennemsnittet, råder over en varieret bygningsmasse. Der er således både gamle bygninger som Gamle Scene, der samlet dækker over godt 30 procent af teatrets samlede bygningsmasse, og som har helt særlige karakteristika i forhold til nyere bygninger af forskellig karakter såsom Skuespilhuset, Produktionshuset og Operaen.

Gennemsnittet dækker over forskelle i virksomhedstyper, bygningstyper, bygningsstand og bygningsalder. Virksomhedstyperne i datagrundlaget spænder således fra Aarhus, Odense og Københavns kommuner til DR, Københavns Universitet, DTU, ATP Ejendomme og Datea.

Således afspejler datagrundlaget et meget bredt udsnit af bygningstyper, bygningsalder og anvendelsesformål, inklusive den ældre og varierede bygningsmasse på Københavns Universitet. Inkluderet i denne gruppe er en lang række bygninger, der ligesom flere af teatrets bygninger i visse perioder drives døgnet rundt.

3.5. Ejendomsomkostninger

Grundlag og iagttagelser (2/2)

Iagttagelser

Det er Deloitte's vurdering, at teatret ikke har tilstrækkeligt fokus på effektiv kapacitetsudnyttelse, systematisk opfølgning på driftsforbedrende tiltag samt optimering af sammensætningen og omfanget af bygningsmassen. Dette sammenholdes med, at der i teatrets portefølje for eksempel opretholdes mindre ikke-publikumsrettede arealer med utilstrækkelig udnyttelsesgrad. Det medfører, at der efter Deloitte's vurdering er utilstrækkelig styring af ejendomsomkostninger, der derfor har optimeringspotentialer.

Samtidig har Deloitte konstateret u hensigtsmæssige bindinger i langvarige lejekontrakter, der hæmmer fleksibilitet og skalerbarhed.

Indenfor bygningsvedligeholdelse er der identificeret dobbeltfunktioner, der hæmmer effektiv ressourceudnyttelse og trækker unødige omkostninger. Endelig ligger omkostningerne til udvendig bygningsvedligeholdelse på et højt niveau i forhold til sammenlignelige nøgletal.

Fokus

På det grundlag har Deloitte anbefalet to initiativer til effektivisering, der kan bidrage til en mere hensigtsmæssig varetagelse af bygningsområdet og til at reducere ejendomsomkostningerne. Initiativerne gennemgås på de følgende sider:

- Tilpasning af vedligeholdelsesomkostningerne.
- Øget kapacitetsudnyttelse gennem space management og effektiv lager- og logistikstyring.

Herudover anbefaler Deloitte et initiativ vedrørende justering af huslejevilkår for Produktionshuset. Initiativet vedrører ændrede vilkår, der kan forbedre teatrets omkostninger – men ikke kan karakteriseres som effektivisering – hvorfor det gennemgås i kapitel 4.



3.5. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger (1/4)

Grundlag

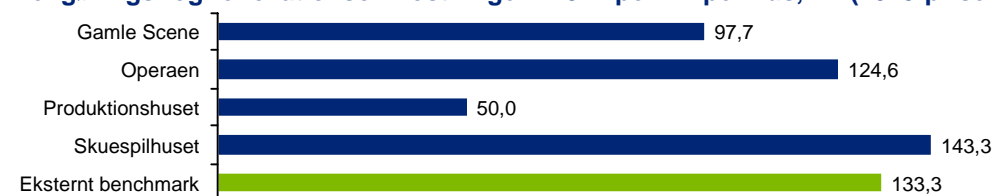
Analysen omfatter omkostninger til rengøring, renovation og ejendomsdrift, herunder indvendig og udvendig bygningsvedligeholdelse. Hertil kommer øvrige ejendomsomkostninger til forsyning, til pasning, styring, overvågning og vedligeholdelse af bygnings- og sikringsinstallationer og til vedligeholdelse af terræn.

For 2014 vedrører det samlede omkostningsgrundlag for dette initiativ således 26,5 mio. kr. til indvendig og udvendig vedligeholdelse og godt 12,2 mio. kr. til rengøring og renovation for de fire udvalgte lokationer.

Rengøring og renovation

Herunder vises sammenlignelige nøgletal for teatrets bygninger. Teatret ligger generelt under eller tæt på gennemsnittet, hvad angår rengørings- og renovationsomkostninger.

Rengørings- og renovationsomkostninger i 2014 per m² per hus, kr. (2015-priser)



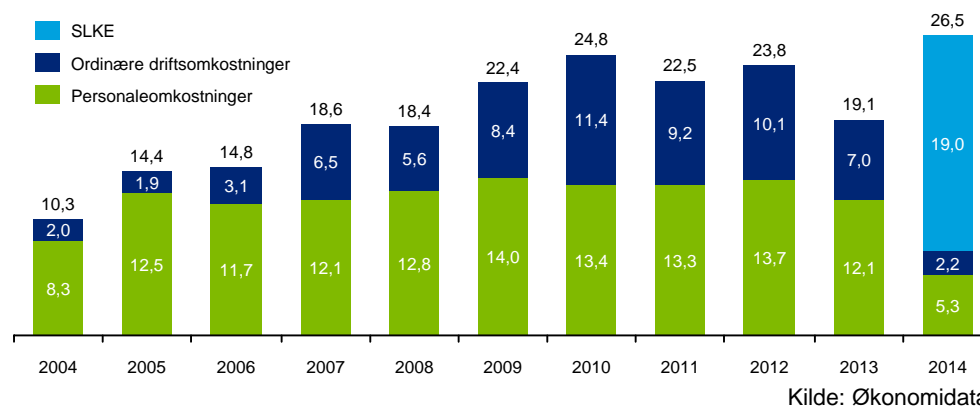
Kilde: Økonomidata og DFM-benchmark

I forhold til rengøringsomkostningerne ses en betydelig forskel internt i m²-pris, der ikke kan forklares ved bygningsstand og bygningskvalitet. Nybyggeri er normalt mere rengøringseffektivt end gamle og mere slidte bygninger. Dette afspejles ikke i m²-priserne for Skuespilhuset, hvilket peger i retning af, at priserne kan forbedres. Omvendt har Skuespilhuset højere omkostninger forbundet hermed på grund af café, restaurant, åben foyer mv. Da teatrets omkostninger er forholdsvis lave i forhold til benchmark, er der ikke estimeret effektiviseringspotentialer vedrørende rengøring og renovation.

Bygningsvedligeholdelse

Figuren herunder viser udviklingen i vedligeholdelsesomkostninger i perioden 2004-2014. Det fremgår, at der er store fluktuationer i omkostningsniveauet for perioden. De høje omkostninger i de seneste år skyldes primært et større efterslæb på bygningsvedligeholdelsen, der nu er ved at blive indhentet.

Bygningsvedligeholdelsesomkostninger i 2004-2014, kr. (2015-priser)



Indvendig vedligeholdelse

Herunder vises sammenlignelige nøgletal for indvendig vedligeholdelse. Teatret ligger under gennemsnittet, hvad angår omkostninger til indvendig vedligeholdelse.

Omkostninger til indvendig vedligeholdelse i 2014 per m², kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata og DFM-benchmark

Note: Det er forudsat, at SLKE primært varetager udvendig vedligeholdelse, mens teatret varetager indvendige driftsopgaver, idet det ikke har været muligt at isolere omkostningerne til henholdsvis indvendig og udvendig vedligeholdelse. I det omfang aftalen med SLKE også omfatter indvendige driftsopgaver i betydeligt omfang, vil teatrets m²-omkostninger være højere end angivet her og muligvis indebære effektiviseringspotentialer sammenlignet med benchmark.

3.5. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger (2/4)

I forhold til indvendig og udvendig vedligeholdelse er der en vis usikkerhed i tallene, da mange oprettende vedligeholdelsesprojekter anlægges. Denne praksis bruges normalt til nybygning, nye funktioner og moderniseringer op til 2015-standard. Det er noteret, at teatrets bogføringspraksis følger retningslinjer fra Moderniseringsstyrelsen og Statens Administration.

Når teatret ligger under gennemsnittet på indvendig vedligeholdelse, kan det være udtryk for denne praksis, eller for at vedligeholdelsesstanden er lav. Under interviewene blev det nævnt, at vedligeholdelsen i høj grad har været genopretning til as-built som følge af run-to-failure-strategi. På grundlag af teatrets relativt lave m²-omkostninger til indvendig vedligeholdelse sammenholdt med gennemsnit er der ikke beregnet effektiviseringspotentiale herved.

Udvendig vedligeholdelse

I 2013 overtog SLKE opgaverne vedrørende udvendig vedligeholdelse, inklusive 18 medarbejdere fra teatret, med forventning om besparelser og øget kvalitet. Den indledende aftalte besparelse var på cirka 750.000 kr. per år, men aftalen indeholder forventning om større besparelser på sigt. Det er aftalt, at teatret fortsat selv varetager indvendig vedligeholdelse. Til det formål opretholdes taktiske og operationelle funktioner, der (parallelt med SLKE's tilsvarende funktioner) varetager planlægning, styring og praktisk udførelse af vedligeholdelse. I figuren fremgår det, at omkostninger til udvendig vedligeholdelse ligger væsentligt over de sammenlignelige nøgletal fra DFM. Dette indikerer et stort potentiale. Det er generelt to forhold, der gør, at teatret ikke er i normal driftstilstand, og som kan være med til at forklare de højere omkostninger til udvendig vedligeholdelse. Dels er der et efterslæb på bygningsvedligeholdelsen, dels er det nyetablerede samarbejde med SLKE stadig under udvikling.

Omkostninger til udvendig vedligeholdelse i 2014 per m², kr. (2015-priser)



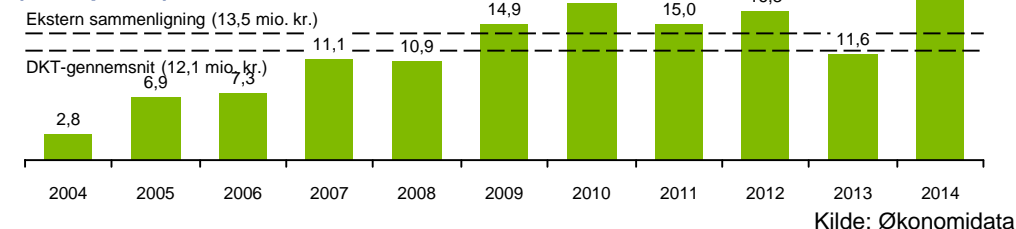
Kilde: Økonomidata og DFM-benchmark

Note: Rammeaftalen med SLKE omfatter visse indvendige drifts- og vedligeholdelsesopgaver, for eksempel vedrørende tekniske basisinstallationer. Omkostningerne kan dog ikke adskilles fuldt ud på henholdsvis indvendig og udvendig vedligeholdelse, hvorfor det antages, at SLKE primært varetager de udvendige driftsopgaver, mens teatret varetager de indvendige driftsopgaver. Dette ligger til grund for opgørelsen af m²-priserne. Hvis SLKE i betydelig grad varetager indvendige vedligeholdelsesopgaver, reducerer det de beregnede m²-omkostninger for teatret til udvendig vedligeholdelse (og dermed størrelsen af effektiviseringspotentialet), men medfører omvendt større indvendige vedligeholdelsesomkostninger end estimeret på foregående side og tilvejebringer derved et muligt effektiviseringspotentiale.

Teatret er ved at indhente et efterslæb på bygningsvedligeholdelse, hvilket er omkostningstungt. Et godt eksempel herpå er den planlagte etablering af nyt tag på Gamle Scene. Iværksættelse af større projekter vil medføre lavere driftsomkostninger. Når driften normaliseres, vil det bidrage til at reducere omkostningerne til det sammenlignelige nøgletal.

Figuren herunder viser de gennemsnitlige vedligeholdelsesomkostninger for teatret og sammenligneligt gennemsnit. Det fremgår, at teatret ikke er i normal driftstilstand i 2014, eftersom omkostningerne ligger væsentligt over nøgletal og teatrets eget gennemsnit for de seneste 11 år. Når der ses over en varierende periode – hvilket karakteriserer 2004-2014 – ligger teatrets beregnede gennemsnit meget tæt på de sammenlignelige nøgletal. Det indikerer, at den eksterne sammenligning er et realistisk mål for beregning af potentialet ved at normalisere driften af udvendig vedligeholdelse.

Beregnete omkostninger til udvendig vedligeholdelse i 2004-2014, kr. (2015-priser)



Analysen af ejendomsomkostninger har foretaget beregninger baseret på en normal driftssituation. Det har ikke været indenfor analysens ramme at vurdere bygningernes stand eller estimere, hvornår driftssituationen normaliseres. Deloitte vurderer imidlertid, at der kan være behov for at forstå bygningsmassen bedre med henblik på at etablere en konkret forventning om, hvornår vedligeholdelsesefterslæbet vil være indhentet. Endvidere bemærkes det, at data ikke har været tilgængelige i en form, der helt nøjagtigt opdeler omkostninger til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse på indvendige og udvendige arealer. En dybtgående bygningsanalyse kan derfor med fordel omfatte en nærmere kvalificering af omkostningsfordelingen.

3.5. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger (3/4)

Planlagte vedligeholdelsesprojekter

Der er planlagt en række større vedligeholdelsesprojekter frem mod 2023, jf. afsnit 2.4. Dette fokus underbygges af Kulturministeriets pressemeddelelse (26. maj 2015) om, at der afsættes 59 mio. kr. til energirenovering på blandt andet Det Kongelige Teater. Gamle Scene trækker langt størstedelen af vedligeholdelsesudgifterne, hvilket primært skyldes etableringen af det nye tag. Det giver udslag i de projekterede udgifter fra lånerammen i 2016 på 103 mio. kr.

Ressourceeffektiv arbejdsdeling og sourcing

Driften af udvendig vedligeholdelse er overgået til SLKE, og samarbejdet er under fortsat udvikling. Der er således en række elementer i snitfladerne mellem teatret og SLKE, der kan optimeres. I dag opretholdes en række dobbeltfunktioner, hvilket ikke indikerer ressourceeffektivitet, for eksempel to sideløbende energiscreeningprojekter iværksat af både teatret og SLKE og et rudeudskiftningsprojekt iværksat af teatret parallelt med SLKE's tagprojekt. Hertil kommer unødige fakturagennemsyn for operationelle opgaver mellem parterne. Eliminering af dobbeltfunktioner vil effektivisere driften.

SLKE har i blot kort tid varetaget opgaven som leverandør af serviceydelser til teatret. Som ny leverandør er SLKE så småt begyndt at realisere de forventede stordriftsfordele, i takt med at procedurer, systemer og volumen opbygges, men de er endnu ikke på niveau med tilsvarende private leverandører, der har længere erfaring. Ved fortsat udvikling må SLKE forventes at kunne udfolde sit fulde potentiale indenfor de kommende år. Selv vurderer SLKE et potentiale på 15 procent gennem egenudvikling, men potentialet kan erfaringsmæssigt være endnu større. De sammenlignelige nøgletal indikerer, at teatret har et forholdsvis stort effektiviseringspotentiale. På foregående side fremgår det således, at omkostningerne til udvendig vedligeholdelse på teatret udgør 150,90 kr. per m², og at det eksterne benchmark er 30 procent lavere med en gennemsnitlig kvadratmeterpris på 105,70 kr. Optimering af teatrets bygningsvedligeholdelse kan ses i *tre forskellige scenarier* med tilhørende potentialer.

Det første scenarie vedrører normalisering af driften og optimering af samarbejdet med SLKE. Baseret på interne og eksterne benchmark-beregninger vurderes det potentielt at kunne nedbringe omkostningerne til udvendig vedligeholdelse med et årligt potentiale på 3,2 – 5,8 mio. kr., når driften normaliseres.

Potentialet på 3,2 mio. kr. er beregnet ud fra differencen mellem teatrets gennemsnitlige vedligeholdelsesomkostninger i perioden 2010-2014 (15,8 mio. kr.) sammenholdt med teatrets faktisk afholdte omkostninger i 2014 på 19 mio. kr.

Det maksimale potentiale på 5,8 mio. kr. årligt er baseret på, at teatret kan reducere den gennemsnitlige vedligeholdelsesomkostning på 150,90 kr. per m² til niveauet for det eksterne benchmark på 105,7 kr. per m² for teatrets knap 128.000 m².

Det andet scenarie vedrører samling af hele vedligeholdelsesopgaven i SLKE for at øge SLKE's volumen og fjerne dobbeltfunktioner. Teatret vil således alene varetage de strategiske funktioner. Hertil kommer et potentiale for en reduktion i antal årsværk som følge af dobbeltfunktioner på teatret på skønsmæssigt 10 procent. Idet der i 2014 var 13 årsværk til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse, vurderes dette potentiale at udgøre cirka 0,8 mio. kr.

Det tredje scenarie vedrører outsourcing af den samlede vedligeholdelsesopgave til en anden leverandør med større erfaring. I så fald varetager teatret kun de strategiske funktioner. På baggrund af erfaringer fra blandt andre politiet og forsvaret vurderes potentialet at være op til 30 procent af de totale omkostninger til vedligeholdelse. Med teatrets omkostninger på 19 mio. kr. i 2014 svarer det til et effektiviseringspotentiale på 7,95 mio. kr. årligt. I givet fald forudsættes det, at det er muligt at outsource vedligeholdelsesopgaven til en anden leverandør.

3.5. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Tilpasning af vedligeholdelsesomkostninger (4/4)

Potentiale og realiserbarhed

Ved normalisering af bygningsdriften og optimering af samarbejdet med SLKE forventes realisering af potentialer på 4,0 – 6,6 mio. kr., jf. gennemgangen af scenarie 1 og 2 på foregående side. Det bør underkastes nærmere analyse at afdække, hvornår den normale driftssituation kan realiseres, og potentialet dermed kan indhentes.

Derudover er der i scenarie 3 identificeret et potentiale på knap 8 mio. kr. ved outsourcing af hele vedligeholdelsesopgaven til en mere etableret leverandør med mangeårig erfaring og mere omfattende referencegrundlag, end SLKE af naturlige årsager foreløbig har kunnet etablere.

Det er meget usikkert, hvor hurtigt potentialet kan realiseres, men det vurderes, at minimum 50 procent kan realiseres fra 2017.

For at realisere potentialerne forudsættes det, at teatret i det opstillede scenarie 1 arbejder med at fastlægge vedligeholdelsesstrategier og genopretningsprojekter. I scenarie 2 og 3 forudsættes en klarere arbejdsdeling mellem teater og leverandør. Desuden skal samarbejdsgrundlaget udvikles med tydeligere krav og synlighed om resultater samt incitamenter til optimering.

Potentialet fra scenarie 3 vurderes at være vanskeligst at realisere, dels fordi der må formodes at være politisk ønske om og strategiske hensigter med at lade SLKE få længere tid til at opbygge erfaring og kompetencer gennem de eksisterende og potentielt nye aftaler med offentlige institutioner. Dels fordi potentialet beregnes på grundlag af de relativt høje omkostninger i 2014 fremfor et flerårigt gennemsnit.

Realisering af potentialet vil ikke have konsekvenser for den kunstneriske produktion, idet der alene er tale om ikke-scenerelaterede serviceydelser.



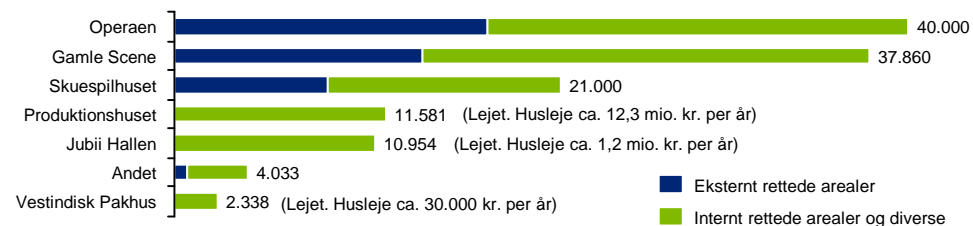
3.5. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Øge intern kapacitetsudnyttelse ved optimeret lagerstyring og space management*

Grundlag

Formålet med analysen af kapacitetsudnyttelse er at synliggøre potentialer i forhold til forbedret intern kapacitetsudnyttelse. Teatret har betydelige arealer til lagre til rekvisitter, scener, kostymer, arkiver, kontorarealer, omklædnings- og påklædningsrum og forskellige former for værksteder. De ikke-publikumsrettede arealer optager cirka 69 procent af det samlede areal på godt 127.800 m². Ud af de samlede omkostninger i 2014 til bygningsdrift og bygningsvedligeholdelse udgør de ikke-publikumsrettede arealer et omkostningsgrundlag på cirka 89 mio. kr. per år.

Ekstern og intern kvadratmeterfordeling for teatret i 2014, m²



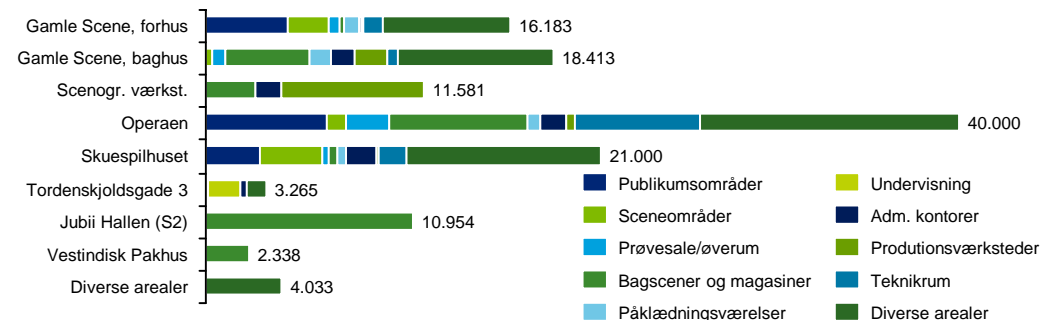
Internt rettede arealer er produktion, lager, administration mv. Ekstern rettede arealer er publikumsarealer, scener mv., der potentielt ville kunne lejes ud i kommerciel sammenhæng.

Vurdering

Erfaringer fra eksempelvis Københavns Kommune viser potentialer ved optimeret kapacitetsudnyttelse på op til 20 procent. I forhold til teatrets ikke-publikumsvendte arealer indikerer det et potentiale på op til 17.600 m².

Deloitte finder, at der er grundlag for at opnå bedre intern udnyttelsesgrad. For eksempel er der identificeret interne mødelokaler i enkeltmandskontorer, udnyttede eller lavt udnyttede arealer/værelser, arkiver/biblioteker med lav brugsfrekvens placeret i primære kontorarealer samt værksteder med varierende udnyttelsesgrad. Bedre udnyttelse kan opnås ved at samle flest mulige funktioner i de store ejede ejendomme, mens de mindre ikke-publikumsrettede ejendomme afstås eller afhændes, hvis muligt. Dertil kan lager- og logistikstyring forbedres, ved at lagrenes placering optimeres i forhold til omsætnings hastighed og areal- og transportomkostninger.

Kvadratmeterfordeling på arealtyper for teatret i 2014, m²



En frasigelse af 875 m² kontor og 2.753 m² lager i Produktionshuset vil give en besparelse på 2,7 mio. kr. per år. Udlejning af disse kvadratmeter forudsætter mindre investeringer til forbedring af forhold omkring varme, luftfugtighed, sikkerhed generelt (herunder gulvets bæreevne) og toilet-faciliteter. Herudover vil udlejning af 386 m² kontor i Tordenskjoldsgade 3 kunne medføre en øget lejeindtægt på op til 500.000 kr. per år.

Potentiale og realiserbarhed

Det samlede potentiale ved dette tiltag udgør 3,2 mio. kr. per år. Det kan realiseres indenfor en tidshorizont af 1-3 år, og det forudsætter, at der foretages investeringer for mindre end 0,1 mio. kr. per år over 30 år.

For at realisere potentialet forudsættes det, at der gennemføres et space management-projekt med henblik på at forøge udnyttelsesgraden og en understøttende lager- og logistikstrategi. Desuden er realisering af potentialet afhængigt af mulighederne for at implementere en ny porteføljestrategi, herunder afståelse af dele af Produktionshuset.

Realiseringen af potentialerne vurderes ikke at have konsekvenser for den kunstneriske produktion. Det vurderes derimod, at lager- og logistik-konceptet vil forbedre overblik og tilgængelighed, hvilket (med begrænset effekt) vil omkostningseffektivisere produktionen af fremtidige forestillinger.

* Space management er den facility management-disciplin, der dækker analyser af arealbehov, tilpasning og disponering af lokaler, planlægning og gennemførelse af rokader, flytninger og indretning af lokaler. Space management vedrører det taktiske niveau, men hænger snævert sammen med de strategiske områder ejendomsstrategi og porteføljestyring.

3.6. Personaleanvendelse

Grundlag og iagttagelser

Formål

Formålet med initiativer vedrørende personaleanvendelse er at optimere arbejdstilrettelæggelsen, herunder forbedre tidsregistreringspraksis, og synliggøre konsekvenser og bindinger fra overenskomstaftalte krav. Bedre overblik og styring af medarbejdernes tidsanvendelse er et effektiviseringsinitiativ, der udfoldes på de følgende sider. Ændrede vilkår vedrørende tilpasning af overenskomster er et andet initiativ til at forbedre teatrets økonomi – der ikke kan betragtes som effektivisering – hvilket derfor gennemgås i kapitel 4.

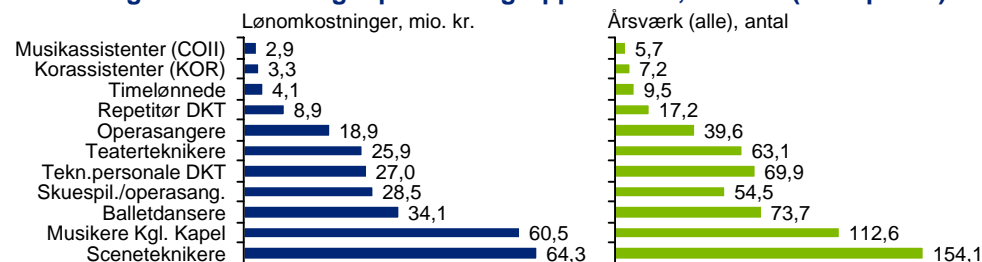
Grundlag

Analysen af personaleanvendelse fokuserer på personalegrupper omfattet af overenskomster for henholdsvis det kunstneriske personale (skuespillere, musikere, operasangere og dansere), sceneteknikere, teaterteknikere og assistenter. Der ses ikke på administration, ledelse og bygningspersonel, da disse områder er omfattet af andre initiativer. Grundlaget for analysen er årsværk og lønsum opgjort per overenskomst, rammer/normer i overenskomster og aftaler, udvalgte produktionsprocesser, tidsregistreringsdata og forestillings- og aktivitetsstatistik. Også relevante overenskomster for landsdelsscener, landsdelsorkestre og Det Københavnske Teatersamarbejde er nøje gennemgået med fornøden hensyntagen til forskelle i rammer og vilkår. Det har været en begrænsende faktor for analysen, at teatret ikke har udleveret efterspurgt materiale om aktiviteter på medarbejderniveau fra Kongeplan med henvisning til, at datagrundlaget er for usikkert på grund af manglende registreringspraksis. Omkostningsgrundlaget for analysen er lønomkostninger på 278,5 mio. kr.

Iagttagelser

Analysen belyser imidlertid faktuelle forhold omkring rammer og vilkår og påviser potentialer i forhold til ressourceanvendelse på teatret. Flere personalegrupper tidsregistrerer ikke, og der er en række særftaler, ulempeillæg og normer på området, der samlet set afføder manglende transparens – også for denne analyse – hvilket giver et spinkelt grundlag at styre personaleresourcerne på i de dyre produktioner.

Omkostningsbase for udvalgte personalegrupper i 2014, mio. kr. (2015-priser)



I ovenstående inkluderes både fastansatte og ikke-fastansatte.

Kilde: Teatrets løndata afgrænset til personalegrupperne i den kunstneriske produktion

Fokus

Deloitte har identificeret to konkrete initiativer til en mere effektiv personaleanvendelse.

For det første kan der opnås effektiviseringer ved systematisk tidsregistrering som grundlag for bedre ressourceudnyttelse af særlige medarbejdergrupper. Dette udgør et effektiviseringstiltag, idet det kan sikre teatret øget aktivitet for et fastholdt niveau af ressourcer. Dette initiativ vil kunne realiseres i løbet af 2016 og vurderes ikke at have kunstneriske konsekvenser.

For det andet er der potentialer ved at tilpasse overenskomsterne. Dette indebærer ændrede vilkår for de berørte medarbejdere og er ikke et effektiviseringsinitiativ, da det ikke i sig selv ændrer aktiviteten forbundet med et givet aktivitetsniveau. Dette initiativ gennemgås senere i kapitel 4, og på de følgende sider redegøres for effektiviseringsinitiativet i forhold til bedre personaleanvendelse.

3.6. Personaleanvendelse

Initiativ: Bedre overblik og udnyttelse af særlige medarbejdergrupper tidsanvendelse (1/2)

Grundlag

Store dele af det tekniske personale anvender tidsregistrering. Det understøtter løbende effektiv styring og afstemning af forventninger i forhold til opgave- og arbejdsdeling. Det kunstneriske og det scenetekniske personale tidsregistrerer ikke. Disse gruppers tidsanvendelse over en sæson kan til en vis grad aflæses i en række fordelingsark, hvor der er angivet planlagt tidsanvendelse på forestillingsniveau.

Tabellen nedenfor viser nedbrydningen af et årsværk (1.924 timer) for hver personalegruppe med udgangspunkt i de aktiviteter, som hver gruppe i gennemsnit har fordelt på et år. Formålet med tabellen er at vise andelen af ikke registreret tid for de udvalgte medarbejdergrupper.

Nedbrydning af årsværk med henblik på opgørelse af ikke registreret tid

Nedbrydning af tidsforbrug 2014-data	Balletdansere	Kapelmusikere (opera)	Korsangere (opera)	Skuespillere	Sceneteknikere
Alle årsværk (fuldtid og deltid, antal)	78,8	112,1	42,2	28,6	154,1
Samlede lønomkostninger (bruttoløn, mio. kr.)	34,2	61,5	19,9	14,4	64,3
Et årsværk (timer)	1.924	1.924	1.924	1.924	1.924
Årlig registreret tid (timer)	1.037	1.324	1.407	1.233	1.737
Årlig ikke registreret tid (timer)	887	600	517	691	187
Ugentlig registreret tid (timer)	19,9	25,5	27,1	23,7	33,4
Ugentlig ikke registreret tid (timer)	17,1	11,5	9,9	13,3	3,6
Andel ikke registreret tid (procent)	46 %	31 %	27 %	36 %	10 %
Årsløn (gennemsnit for gruppen, kr.)	433.936	548.520	471.910	504.500	417.389
Årlig ikke registreret løn (per ansat i gruppen, kr.)	200.099	171.191	126.717	181.248	40.635
Årlig ikke registreret løn (hele gruppen, mio. kr.)	15,8	19,2	5,3	5,2	6,3

Operasolister er taget ud, da der mangler valide data for denne gruppe.

Kilder: Teatrets løndata, årsværksdata, omkostningsfordelingsdata og overenskomster

Datagrundlaget er overenskomster og teatrets fordelingsark, der er behæftet med en vis usikkerhed, da det ikke er faktiske tidsregistreringer, men planlagt tidsanvendelse (se bilag 4, hvor der fremgår yderligere forudsætninger for beregningerne). Det kan udledes, at der på tværs af de kunstneriske grupper er 9-17 ikke registrerede timer ugentligt under forudsætning af en 37-timers arbejdsuge.

Vurdering

Den ikke registrerede tid antages at blive anvendt på arbejdsrelevante opgaver såsom dans, træning, sang og manuskriptlæsning. Men fraværet af et stringent og præcist overblik begrænser muligheden for at styre og allokere ressourcer hensigtsmæssigt. Det er afgørende at kunne tilpasse kapaciteten og medarbejderanvendelsen efter det faktiske behov, hvilket er vanskeligt, når styringsgrundlaget ikke er optimalt. På baggrund af analysen vurderes der at være væsentlige potentialer i at optimere teatrets styringsgrundlag for personaleanvendelsen for bedre at kunne tilpasse ressourcerne.

Det er Deloitte's vurdering, at der med en mere transparent ressourcestyring er gode muligheder for en markant optimering af kapacitetsudnyttelsen. En sådan optimering vil umiddelbart give størst effekt for de største personalegrupper: sceneteknikere, kapelmusikere og balletdansere.

Optimering af kapacitetsudnyttelsen kan realiseres med følgende tiltag:

- Indførelse af tidsregistrering og strammere styring for alle grupper.
- Bedre og mere stringent planlægning af medarbejderressourcer.

Det følger af den manglende transparens om personalegruppernes tidsanvendelse, at der bør tages forbehold for beregningerne. Erfaringer fra andre analyser, hvor man går fra ikke registreret tid til registrering og mere stringent ressourceplanlægning, tilsiger, at det er muligt at effektivisere tidsanvendelsen med 5-10 procent. For gruppen af sceneteknikere, der ikke er omfattet af tidsregistreringen (cirka 54 årsværk), vurderes det, at potentialet kan være endnu større, men dette er der ikke korrigeret for i beregningerne.

3.6. Personleanvendelse

Initiativ: Bedre overblik og udnyttelse af særlige medarbejdergrupper tidsanvendelse (2/2)

Ved indførelse af systematisk tidsregistrering og strammere styring vil ledelsen kunne sikre et styringsgrundlag, der kan anvendes med henblik på de faktiske produktionsbehov. Det giver en langt bedre mulighed for dels at allokere medarbejderressourcerne hensigtsmæssigt, dels at gennemføre omkostningsfordeling ved årets udgang. Det er Deloitte's opfattelse, at denne proces i dag foregår relativt manuelt.

Bedre og mere stringent planlægning muliggøres af indførelsen af tidsregistrering. Planlægning af medarbejderressourcerne vil blive lettere, når der skabes overblik over den anvendte tid, hvad enten det gælder sceneteknikerne eller de kunstneriske grupper. Forbedret og mere stringent planlægning kan samlet set være med til at løfte produktiviteten og sikre, at kapaciteten tilpasses de faktiske behov i kunstproduktionen.

Potentiale og realiserbarhed

Omkostningsgrundlaget udgør lønomkostningerne til den samlede ikke registrerede tid for sceneteknikere og kunstnerisk personale, det vil sige 51,8 mio. kr. (eksklusive operasolisten).

Ved optimering af ressourceanvendelsen vurderes potentialet at udgøre 2,6 – 5,2 mio. kr. Det vurderes ikke, at potentialet nødvendigvis vil have indflydelse på den kunstneriske kvalitet, hvis der implementeres både tidsregistrering og øget systematisk planlægning af medarbejderressourcer. Med disse to løftestænger vil det sikres, at det faktiske kapacitetsbehov svarer til de allokerede medarbejdere – hvad enten det drejer sig om sceneteknikere eller kunstnerisk personale.

Potentialet kan realiseres ved en adfærdændring med afsæt i styringsgrundlaget og planlægningen af personaleressourcerne. Grundet sæsonplanlægningen forventes potentialet at kunne opnå halv effekt i 2016 og fuld effekt fra 2017 og frem. Der er ingen væsentlige investeringsbehov forbundet med realiseringen, idet de nødvendige funktioner er til rådighed i Kongeplan.



4

Øvrige initiativer til at optimere omkostninger og indtægter



4.1. Overblik

Initiativer og potentialer

Grundlag

Der er gennemført analyser af øvrige initiativer, der kan gennemføres for at optimere teatrets omkostninger og indtægter, der ikke kan relateres til effektivitetsforbedringer. Der er taget afsæt i samme økonomi- og aktivitetsdata fra teatret og fulgt samme proces og tilgang som beskrevet i afsnit 3.1 vedrørende grundlaget for effektiviseringsanalyserne.

Grundlaget for at identificere initiativer indenfor de tre temaer, der vedrører ændrede vilkår, jf. figuren til højre, er derfor også allerede beskrevet i kapitel 3 indenfor hvert af disse analysetemaer, der også indgik i effektiviseringsanalyserne.

De fem tematiske områder, der har været genstand for analyser af øvrige tiltag til at optimere teatrets økonomi, fordeler sig over tre omkostningsfokuserede temaer og to indtægtsorienterede temaer. Temaerne vedrører både kunstnære aktiviteter – der har tæt tilknytning til produktionen – og supportområder med mindre kunstnerisk betydning.

Der anbefales syv initiativer til at optimere teatrets omkostninger og indtægter, og de har i varierende grad betydning for teatrets kunstneriske udfoldelsesmuligheder. Således vedrører disse initiativer blandt andet ændrede vilkår for anvendelsen (herunder aflønningen) af ressourcerne, der indgår i teatrets kunstneriske produktion.






Ændrede vilkår

Initiativerne, der har fokus på at reducere teatrets omkostninger, omfatter ændrede vilkår. Det er initiativer, som teatret kan gennemføre med henblik på at reducere omkostningerne gennem stærkere styring og justeret betaling for de ressourcer, der indgår i produktionen af relevante aktiviteter, herunder for eksempel husleje og personalevilkår. Der anbefales tre initiativer fordelt på tre temaer, hvoraf to af temaerne (ejendomsomkostninger og personaleanvendelse) også indgik i effektiviseringsanalyserne. Disse potentialer udgør 23,4 – 25,4 mio. kr. årligt, når de har opnået fuld effekt.

Øgede indtægter

Herudover introduceres der i dette kapitel to analysetemaer, der omfatter initiativer til at ændre sammensætningen af kunstnerisk og kommerciel aktivitet med henblik på at opnå forbedrede indtægter per aktivitet eller totalt set. Potentialerne for øgede indtægter udgør 15,0 – 17,8 mio. kr. årligt ved fuld indfasning.

 Ændrede vilkår  Øgede indtægter

Læseskolen	Ejendomsomkostninger	Personaleanvendelse	Billetsalg	Kommerciel aktivitet
Udbud eller egenbetaling til Læseskolen	Justering af lejevilkår for Produktionshuset	Tilpasning af overenskomster	Reduktion i antal fribilletter Optimeret repertoireplanlægning	Tildeling af ny lokation til Operaakademiet Øget udlejning ved reduktion i prøveperioder
4.2 	4.3 	4.4 	4.5 	4.6 

4.1. Overblik

Konsolideret potentialeoversigt over øvrige initiativer til at forbedre teatrets økonomi

Øvrige potentialer for at optimere omkostninger og indtægter

De estimerede gevinster er udtryk for de maksimale årlige nettopotentialer, der kan realiseres, hvis det enkelte initiativ gennemføres fuldt ud, og når det har opnået fuld effekt. Det samlede årlige potentiale udgør således 38,4 – 43,2 mio. kr. Initiativerne – og dermed potentialerne – der er gennemgået i dette kapitel, er ikke påvirket af gennemførelsen af andre initiativer. Dog har visse af disse initiativer indflydelse på initiativer vedrørende effektivisering, hvilket der i relevante tilfælde er korrigeret for i potentialerne i kapitel 3.

Der er anbefalet initiativer med både store og små potentialer for at realisere gevinster. Udbud af læseskoleaktiviteterne på Balletskolen udgør således det mindste identificerede potentiale på 0,5 mio. kr. årligt. Omvendt vil ændrede vilkår i overenskomsterne og særlige aftaler kunne frigøre op til 18,2 mio. kr. årligt, når de er fuldt indfaset. Der er imidlertid stor forskel på, hvor hurtigt potentialerne kan realiseres, som det fremgår af tabellen på næste side.

Der er ingen investeringsbehov forbundet med realiseringen af nogen af de initiativer, der er præsenteret i dette kapitel.

Tema	Initiativ	Potentialer (netto), mio. kr.	Maksimalt potentiale (netto), mio. kr.		Afhængigheder
			Ændrede vilkår	Øgede indtægter	
Læseskolen	• Udbud eller egenbetaling til Læseskolen	0,5 – 2,5	0,5 – 2,5		• Potentialet påvirkes ikke af øvrige initiativer.
Ejendomsomkostninger	• Justering af lejevilkår for Produktionshuset	4,7	4,7		• Tiltaget påvirker timepriserne for scenografisk produktion, jf. effektiviseringsanalysen heraf i kapitel 3.
Personaleanvendelse	• Tilpasning af overenskomster	18,2	18,2		• Potentialet vurderes ikke at blive påvirket af øvrige initiativer. • Potentialerne vil kunne realiseres efter overenskomstforhandlinger og er afhængige af forhandlingernes udfald.
Indtægter	• Reduktion i antal fribilletter	5,2 – 5,7		12,7 – 13,2	• Der er ikke overlap mellem initiativer. • Potentialet reduceres, hvis produktionsomkostningerne per forestilling reduceres som følge af øvrige initiativer.
	• Optimeret repertoireplanlægning	7,5			
Kommerciel aktivitet	• Tildeling af ny lokation til Operaakademiet	0,7 – 2,0		2,3 – 4,6	• Der er ikke overlap mellem initiativer. • Initiativet skal ses i sammenhæng med overenskomster.
	• Øget udlejning ved reduktion i prøveperioder	1,6 – 2,6			
I alt			23,4 – 25,4	15,0 – 17,8	

4.1. Overblik

Konsolideret potentialeoversigt over andre optimeringer med implementeringshorisont

Indfasning

Gennemførelsen af de enkelte initiativer og dermed realiseringen af potentialer afhænger blandt andet af politiske og kunstneriske hensyn, hvor det kan være nødvendigt at forhandle eksisterende aftaler. Det samme gør sig gældende vedrørende for eksempel huslejekontrakt for Produktionshuset og overenskomster, hvor de relevante potentialer (på henholdsvis 4,7 og 18,2 mio. kr.) først kan realiseres, når de eksisterende aftaler skal genforhandles. Dermed vil disse initiativer først kunne opnå fuld effekt fra 2019.

Herudover kan der være kundehensyn (for eksempel hensyn til billetkøbere), der forsinker muligheden for at gennemføre initiativer vedrørende indtægts-optimering, fordi rabatordningerne allerede er fastlagt og offentliggjort for den kommende sæson 2015/2016.

Det vurderes, at tre af de syv initiativer vil kunne realiseres med varierende effekt fra 25 til 50 procent allerede i 2016. Initiativerne vedrørende tilpasning af overenskomster og lejevilkår for Produktionshuset kan først have fuld effekt fra 2019.

Tema	Initiativ	Potentiale (netto), mio. kr.	Før aftaleperiode	2016	2017	2018	2019	Efter aftaleperiode	
Ændrede vilkår	Læseskolen	• Udbud eller egenbetaling til Læseskolen	0,5 – 2,5	0 %	50 %	100 %	100 %	100 %	
	Ejendomsomkostninger	• Justering af lejevilkår for Produktionshuset	4,7	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	
	Personaleanvendelse	• Tilpasning af overenskomster	18,2	0 %	0 %	0 %	100 %	100 %	
Øgede indtægter	Billetindtægter	• Reduktion i antal fribilletter	5,2 – 5,7	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %	
		• Optimeret repertoireplanlægning	7,5	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %	
	Kommerciel aktivitet	• Tildeling af ny lokation til Operaakademiet	0,7 – 2,0	0 %	0 %	25 %	50 %	100 %	100 %
		• Øget udlejning ved reduktion i prøveperioder	1,6 – 2,6	0 %	0 %	50 %	50 %	100 %	100 %
I alt, mio. kr.			38,4 – 43,2	0	3,4 – 4,6	7,8 – 10,9	14,4 – 18,0	38,4 – 43,2	

4.2. Læseskolen

Initiativ: Udbud eller egenbetaling til Læseskolen

Grundlag

En analyse af teatrets uddannelsesaktiviteter i regi af Læseskolen rummer i mindre omfang potentiale for at reducere omkostningerne.

Datagrundlaget vedrørende Balletskolen og herunder Læseskolen baserer sig på økonomidata opgjort på aktivitetsnumre og den nuværende aftale mellem teatret og N. Zahles Gymnasieskole. I 2014 udgjorde bruttoomkostningerne til Balletskolen 18,7 mio. kr., hvoraf omkostningerne til den boglige uddannelse, Læseskolen, udgjorde 2,5 mio. kr. I 2014 udgjorde de samlede indtægter for Balletskolen 2,4 mio. kr. fra blandt andet kollegie, SFO og diverse arrangementer og forestillinger afholdt af Balletskolen. Ingen af Balletskolens indtægter relaterede sig direkte til Læseskolen. Omkostningsbasen for Læseskolen på 2,5 mio. kr. er altså relativt lille, hvorfor besparelspotentialerne ligeledes er begrænsede.

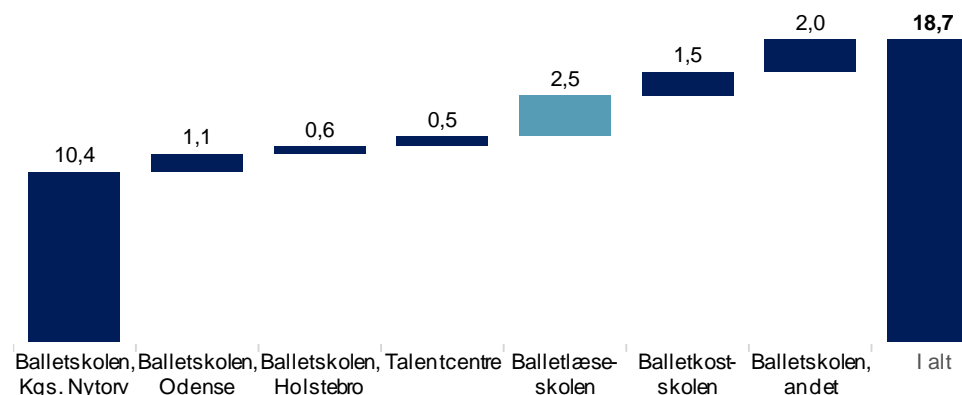
Læseskoleundervisningen varetages af N. Zahles Gymnasieskole, med hvilken teatret har en formel aftale. Der anvendtes 13 årsværk (lærere og en leder) til at varetage den boglige undervisning på Læseskolen for de 102 elever fordelt på 10 klassetrin, der i 2014 gik på Læseskolen. Der er én klasse på hvert klassetrin på Læseskolen, og hvert klassetrin udgjorde 4-17 elever i 2014.

Der eksisterer et cirkulære udstedt af Undervisningsministeriet, der lægger begrænsning på afstanden mellem teatret og den skole, der varetager undervisningen på Læseskolen. Dette fratager teatret muligheden for at vælge andre skoler end N. Zahles Gymnasieskole.

Vurdering

Der eksisterer et beskedent potentiale ved at udbyde læseskoleundervisningen og potentielt opnå lavere priser og dermed lavere omkostninger. Det forudsætter en ændring i Undervisningsministeriets cirkulære, der lægger begrænsning på afstanden mellem teatret og Læseskolen. Initiativet ved at udbyde læseskoleundervisningen udgør et potentiale på 0,5 mio. kr. årligt.

Bruttoomkostninger til Balletskolen i 2014, mio. kr. (2015-priser)



Kilde: Økonomidata

Den boglige uddannelse i forbindelse med balletskolerne i Odense og Holstebro foregår på privatskoler med egenbetaling. Dette kan ligeledes være en mulighed for Læseskolen. Hvis elevernes forældre pålægges egenbetaling for alle eller dele af læseskoleomkostningerne, kan det give teatret en besparelse på op til 2,5 mio. kr. Dette skal vurderes i forhold til de potentielle konsekvenser for elevoptaget, da nogle elever og forældre potentielt vil fravælge Balletskolen som følge af egenbetaling.

Potentiale og realiserbarhed

Potentialet ved de to initiativer på henholdsvis 0,5 og 2,5 mio. kr. (2015-priser) ved udbud af læseskoleundervisningen og egenbetaling kan realiseres med fuld effekt fra 1. august 2016. Der kan være visse kunstneriske konsekvenser på lang sigt, hvis egenbetaling afholder potentielle elever fra at søge optag på Balletskolen og dermed påvirker teatrets mulighed for at optage ballet elever.

4.3. Ejendomsomkostninger

Initiativ: Justering af lejevilkår for Produktionshuset

Grundlag

Produktionshuset udgør 11.581 m² af teatrets samlede godt 127.000 m², og huset anvendes som kontor, scenografisk værksted og lager. Det blev bygget og dimensioneret i forhold til teatrets forventede produktionsbehov på bygningstidspunktet, hvilket var væsentlig højere end de nuværende udsigter efter teatrets gennemførelse af spareplaner og tilpasning. Bygningsstyrelsen udlejer Produktionshuset på en kontrakt med udløb i 2036. Den årlige husleje udgør 12,3 mio. kr. fordelt på 875 m² kontor a 1.128 kr./m², 7.953 m² værksted/produktion a 1.128 kr./m² og 2.753 m² lager a 852 kr./m². Lejemålet er særindrettet til teatret, hvorfor lejeniveauet er låst til 2018. Huslejekontrakten indeholder imidlertid to bestemmelser, der vurderes at kunne bruges som løftestænger for justerede lejevilkår:

Afsnit 0.3: Indledende bestemmelser

Ved uforudsete ændringer i lejers organisation og virke i øvrigt er udlejer således forpligtet til så vidt muligt at nedbringe lejers tab, blandt andet ved at forsøge at fremskaffe lokaler, der kan opfylde lejers ændrede behov. Lejer er ligeledes forpligtet til at medvirke til en hensigtsmæssig lokalefordeling, for eksempel i forbindelse med større rokader i administrationen.

Afsnit 4.3: Lejens størrelse og regulering

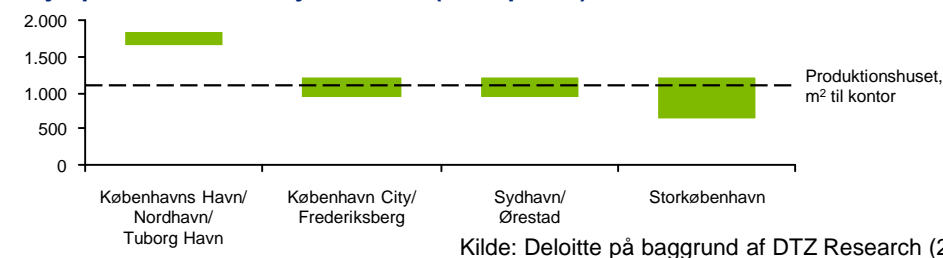
Nyvurdering af lejeniveauet med henblik på eventuel op- eller nedjustering af den gældende leje til markedslejen for både administrations-, produktions- og lagerarealerne foretages ved udgangen af 2018. Lejens størrelse i henhold til denne lejevurdering vil blive varslet af Slots- og Ejendomsstyrelsen 1. marts 2019.

Vurdering

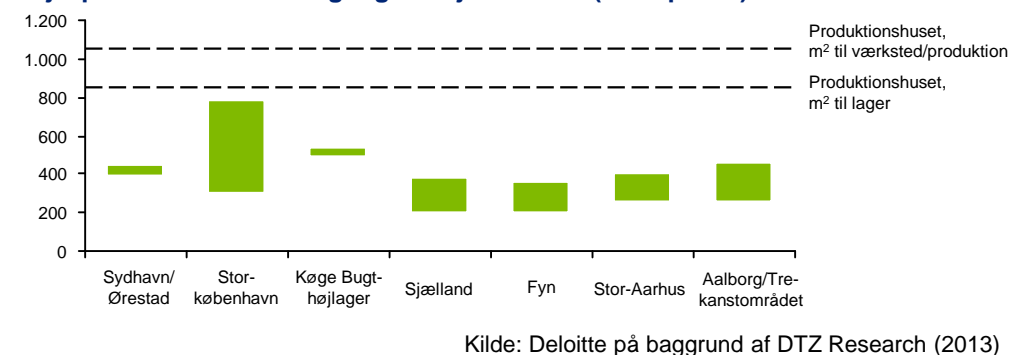
I forhold til markedsniveau for kontorleje anses kontorlejen for at være rimelig. Derimod anses lejeniveauet for produktions- og logistikdelene for at være markant over markedsniveau. Deloitte anbefaler derfor, at teatret søger genforhandling i 2018 med henblik på at tilpasse huslejen til markedsniveauet i 2019. Lejen for værksteds- og produktionsområderne er i dag sat til niveauet for kontorlejemål. Tilpasses huslejen i stedet til niveauet for industri- og logistikejendomme, vil det give et potentiale på op til 4,1 mio. kr. per år ved et niveau på 612 kr./m². Lejen for lagerfaciliteterne er i forhold til lejespændet højt, og der kan ligeledes opnås potentialer ved at regulere lejen til et niveau på 612 kr./m². Det vil give et samlet potentiale på 661.000 kr. per år.

Tiltaget vurderes især realistisk at implementere med henvisning til afsnit 4.3 i kontrakten med effekt fra 2019. Hurtigere realisering med henvisning til teatrets organisatoriske ændringer og afsnit 0.3 i kontrakten må dog vurderes vanskeligere at opnå enighed med Bygningsstyrelsen om, da dette i høj grad er baseret på en juridisk vurdering og fortolkning.

Lejespænd for kontorejendomme (2015-priser)



Lejespænd for industri- og logistikejendomme (2015-priser)



Potentiale og realiserbarhed

Det samlede potentiale for at reducere teatrets omkostninger gennem dette tiltag udgør 4,7 mio. kr. årligt (2015-priser) forudsat uændret markedsleje i 2018-2019. Det kan realiseres ved genforhandling af aftalen i 2018 og slå igennem fra 1. marts 2019. Tiltaget vil ikke have konsekvenser for den kunstneriske produktion.

4.4. Personaleanvendelse

Initiativ: Tilpasning af overenskomster (1/2)

Grundlag

Teatrets overenskomstmæssige aftaler er mange og komplekse. De er blevet forenklet ad flere omgange, og senest er det kunstneriske personale blevet samlet i en fælles overenskomst. Omkostningsgrundlaget udgør de samlede lønomkostninger på 278 mio. kr. for de nævnte personalegrupper i grundlaget for denne analyse som beskrevet i afsnit 3.6.

Vurdering

Det er fortsat muligt og hensigtsmæssigt at sanere teatrets aftalekompleks, hvilket også er besluttet i flere af de seneste aftaler. Deloitte finder, at normer og bindinger for hver medarbejdergruppe bør gennemgås, da flere af dem vurderes at være utidssvarende, uflexible og unødigt ressourcebindende.

Aktuelt er der seks overenskomstaftaler* og ganske mange protokollater for de enkelte grupper. Derfor involveres to forskellige niveauer i forhandlingerne, og der sker en vis afkobling af aftalesystemet, fordi det er i protokollaterne, at normer og ressourcebindinger aftales, mens det er i regi af overenskomster, at løn aftales. De tre grupper med sceneteknikere, teaterteknikere og teknisk personale kan samles i én aftale ligesom på landsdelsscenerne og i Det Københavnske Teatersamarbejde. Her kunne åbnes for mere fleksibilitet indenfor og på tværs af arbejdsområder, ligesom en gennemgang af tillæg set i forhold til løn synes central. Især gruppen af sceneteknikere oppebærer diverse tillæg for ulempe, skæve arbejdstider, nattillæg mv.

Tre konkrete vilkår er i fokus

Det første vilkår, der indgår i initiativet, er sceneteknikernes arbejdsuge i sæson (september til juni) på 34 timer**, hvor de på landsdelsscenerne har 37 timer hele året – en forskel svarende til lønomkostninger på 4,3 mio. kr. årligt.

* En fælles aftale for hovedparten af det kunstneriske personale, en særskilt aftale for balletdansere og aftaler for teaterteknikere, sceneteknikere, teknisk personale og statister/foyer/påklædere.

** Aftalen er inspireret af vilkårene i 3F vedrørende skifteholdsarbejde. Det er imidlertid ikke et vilkår, som landsscenerne har.

Det andet vilkår er, at gruppen har betalt kaffepause ved prøver modsat sceneteknikere på landsdelsscenerne. Ved fem ugentlige kaffepauser svarer det til 1,8 mio. kr. årligt.

Det tredje vilkår vedrører begrebet kunstnerferie, der er unikt for teatrets kunstneriske personale. Ingen andre danske teatre har dette. Kunstnerferien omfatter op til 34 dage eller 210 timer per kunstner (ved seks-dages arbejdsuger a 37 timer) og gives som kompensation for, at kunstnere kun har ret til ét fridøgn per uge hen over en sæson. I praksis har en kunstner imidlertid ofte ikke seks ugentlige fremmødedage. Med 222 fuldtidsansatte kunstnere med mindst et års ansættelse (>0,8 årsværk) udgør kunstnerferien op til 49.062 timer for gruppen, svarende til et potentiale på 12,1 mio. kr./år.

Konkrete vilkår med potentiale (sceneteknikere og skuespillere)

Personalegruppe	Teatret	Landsdelsscenerne	Potentiale
Sceneteknikere	34 timers uge pga. holddriftsopsparing	37 timers uge hele året	Cirka 4,3 mio. kr. baseret på tre timers forøgelse per uge i sæson
Sceneteknikere	Kaffepause	Ikke betalte kaffepauser	Cirka 1,8 mio. kr. baseret på fem ugentlige kaffepauser a 15 minutter i sæson
Kunstnerisk personale	Kunstnerferie	Der findes ikke noget tilsvarende	Cirka 12,1 mio. kr.

Mere fleksible bemandingsnormer

Hertil kommer potentialer ved ændringer af utidssvarende regler og normer i underaftaler og protokollater. Der er identificeret to forhold, der potentielt kan bidrage til en mere optimal arbejdstilrettelæggelse og reduktion af teatrets omkostninger. Gruppen af sceneteknikere arbejder i faste hold med aftalebehæftede bemandingsnormer. Som udgangspunkt udgør et hold 6 personer (Store Scene dog 8), og underhold á 3 personer (Store Scene á 4 personer). Underhold anvendes til mindre aktiviteter samt sikring af fleksibilitet i forhold til aktuelle behov for en given produktion. Det er blevet oplyst, at normerne i praksis håndteres langt mere fleksibelt, end det fremgår af aftalerne.

Deloitte vurderer imidlertid, at der fortsat er et potentiale i mere fleksibel og effektiv personaleanvendelse. Det er baseret på, at der ikke er sådanne faste bemandingsnormer på landsdelsscenerne, ligesom man her arbejder med stor fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen på tværs af de to grupper af sceneteknikere og teaterteknikere. Dette potentiale er dog ikke kvantificeret.

4.4. Personaleanvendelse

Initiativ: Tilpasning af overenskomster (2/2)

Reduktion af prøveperioder

Endelig kan der være et potentiale forbundet med at reducere antallet af prøver. I analysen af potentialer for øget kommerciel aktivitet senere i dette kapitel nævnes et sådant initiativ i forhold til repremierer med henblik på at leje lokaler ud til kommerciel brug. I denne sammenhæng vurderes løftestangen (reduktion i prøveperioder) dog i forbindelse med anvendelsen af personaleressourcer, hvorfor initiativerne ikke overlapper.

I overenskomsterne fremgår det, at prøveperioder er på otte uger a 23,5 timer. Der er aktuelt et forsøg med at tage timerne i den ottende uge og sprede dem udover de forudgående syv uger med fastholdelse af godtgørelse for otte uger. Deloitte vurderer imidlertid, at den gennemsnitlige prøveperiode kan reduceres yderligere ved en mere produktionsbestemt normering og planlægning. Landsdelsscenerne har således typisk prøveperioder på 6-7 uger. Konkret kan prøveperioden til repremierer reduceres og i højere grad tilpasses forholdene (udskiftninger i cast, hvor lang tid siden sidst mv.). Dette vil i givet fald reducere teatrets omkostninger og frigøre kapacitet til øget kunstnerisk produktion. Det økonomiske potentiale herved er dog ikke blevet kvantificeret, jf. redegørelsen for potentiale og realiserbarhed til højre.

I analysen er der udvalgt en række vilkår til beregninger af potentialer ved tilpasning af overenskomster. Disse kan til en vis grad vurderes isoleret fra resten af overenskomsterne. Deloitte anbefaler imidlertid frem til de næste overenskomstforhandlinger at gennemføre en mere omfattende og dybtgående undersøgelse af personalevilkår. Denne bør omfatte sammenligning af teatret med andre danske såvel som internationale scener med henblik på at etablere detaljeret indsigt i de ansattes reelle vilkår (herunder for eksempel krav til fremmøde) og forskellene heri scenerne imellem. En sådan undersøgelse vil kunne udgøre et robust grundlag for overenskomstforhandlingerne og en grundig modernisering af overenskomsterne.

Potentiale og realiserbarhed

Saneres aftalestrukturen og de konkrete vilkår med særligt potentiale, er det efter vores vurdering muligt at opnå omkostningsreduktioner på 5-8 procent. Sådanne gevinster kan blandt andet indhentes gennem en normalisering af de tre konkrete vilkår, der er beskrevet under dette initiativ, og som samlet udgør maksimalt 18,2 mio. kr. Heraf er 12,1 mio. kr. forbundet med kunstnerferien, og 6,1 mio. kr. er forbundet med sceneteknikeres arbejdsuge og kaffepause. Hertil kommer potentialer forbundet med bemandingsnormer og reduktion af prøveperioder, der ikke er beregnet. Det har ikke været muligt indenfor rammerne af denne analyse at vurdere de faktiske potentialer ved disse initiativer, men dette bør undersøges nærmere. Angående bemandings-normer vil sådanne beregninger forudsætte en mere teknisk vurdering af hver enkelt produktion i forhold til muligheden for at reducere antallet af sceneteknikere. Angående reduktion af prøveperioder vil beregningerne forudsætte en detaljeret gennemgang af produktioner, repremierer, holdopstilling mv.

Det vurderes, at især omlæggelse af (dele af) kunstnerferien kan have betydning for den kunstneriske produktion, afhængigt af hvordan der eventuelt kompenseres/planlægges på anden vis. Her anbefales det at gennemføre en dybtgående undersøgelse af personalevilkår på øvrige scener, eventuelt også internationalt.

Alle tre potentialer skal realiseres gennem ændring af overenskomsterne, hvorved realiserbarheden afhænger af udfaldet af disse forhandlinger. Personalegrupperne vil naturligvis stille krav om compensation eller anden godtgørelse, hvorfor de tre potentialer må anses for maksimale potentialer, der afhænger af den konkrete udmøntning af eventuelle nye ordninger. Det er vanskeligt og usikkert at vurdere, hvor sandsynligt det vil være at opnå de nødvendige forhandlingsresultater, da disse blandt andet afhænger af, hvor gode vilkår teatrets relevante medarbejdergrupper samlet set har i forhold til andre scener. Potentialerne vil først kunne opnå effekt fra næste overenskomstperiode, det vil sige fra 2019 og frem.

4.5. Billetindtægter

Grundlag og iagttagelser (1/2)

Formål

Formålet med denne analyse er at vurdere mulighederne for at optimere teatrets billetindtægter. Billetsalget afhænger blandt andet af repertoire og billetpriserne. Mulighederne for indtægtoptimering kan ses i sammenhæng med omkostningsanalyserne, da produktionsomkostningerne til en titel varierer betydeligt og påvirker nettoindtjeningen. Optimering af nettoindtægterne afhænger derfor af, i hvor høj grad teatret fra titel til titel formår at balancere følgende hensyn: At sælge billetter til den optimale pris, at planlægge forestillingerne på scener med den rette kapacitet og at bestemme det rette antal opførelser.

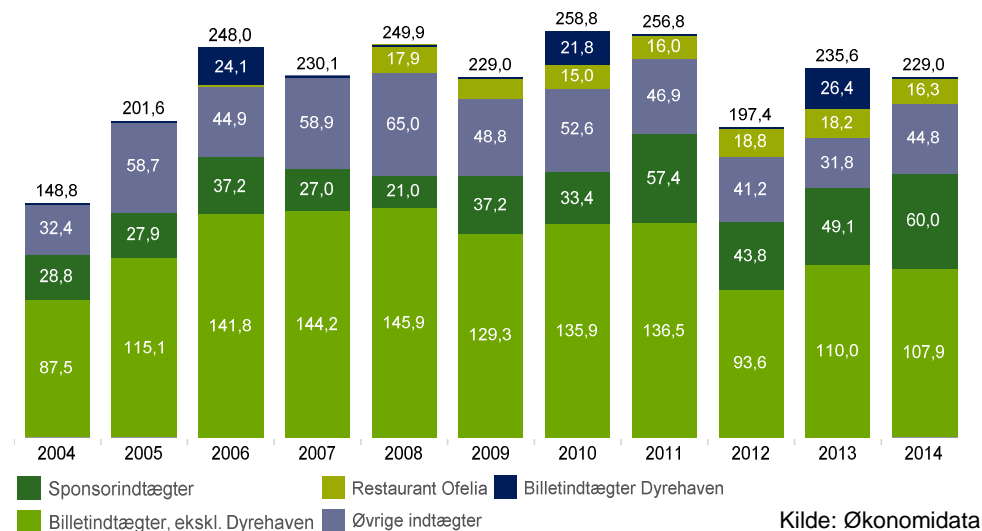
Grundlag

Datagrundlaget for billetsalg omfattende antal solgte billetter og billetindtægter i 2004-2014 har været anvendt til beregning af nettoindtægter per tilskuer og per forestilling. Metoden til identifikation af potentialer vedrørende øgede billetindtægter beror på analyser af nuværende såvel som historiske indtægtsdrivere, hvor initiativerne tager afsæt i en dybtgående analyse af billetsalg og indtægtskarakteristika på forestillingsniveau.

Den store variation i de samlede indtægter og billetindtægterne, jf. den overordnede kortlægning i kapitel 2, underbygger ambitionen om at foretage indtægtoptimerende analyser. For billetindtægterne har den primære indtægtskilde været løssalg og abonnementssalg. De har tilsammen genereret op mod 75 procent af de samlede billetindtægter, der i 2014 beløb sig til 107,9 mio. kr. i 2015-priser, jf. figuren øverst til højre.

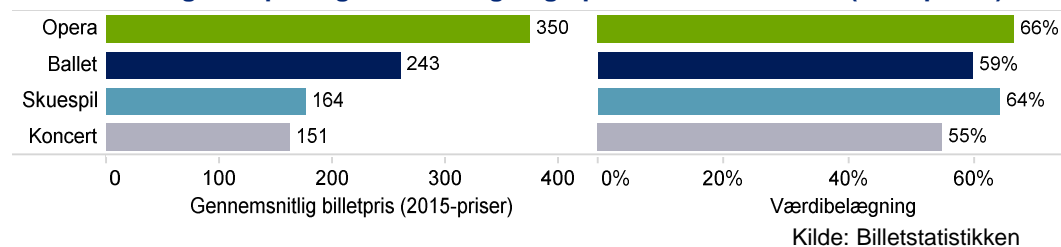
En nærmere analyse af billetpriserne (eksklusive moms) i 2014 viser, at abonnementsbilletterne har den højeste gennemsnitspris med 342 kr. per billet, mens løssalgsbilletter i gennemsnit blev solgt til 299 kr. Det er 14 procent mindre end gennemsnitsprisen for billetter solgt til abonnenter.

Historisk udvikling i indtægter opdelt efter kategorier, mio. kr. (2015-priser)



Ved analyse af de gennemsnitlige billetpriser per kunststart, jf. figuren nedenfor, ses det, at i 2014 genererede operaforestillinger i gennemsnit 350 kr. per billet, mens ballet og skuespil gav henholdsvis 243 og 164 kr. per billet. Operaforestillingerne havde den højeste værdibelægning på 66 procent. Ballet og skuespil havde til sammenligning henholdsvis 59 og 64 procent i værdibelægning.

Gennemsnitlig billetpris og værdibelægning opdelt efter kunstarter (2015-priser)



4.5. Billetindtægter

Grundlag og iagttagelser (2/2)

Iagttagelser

Figuren øverst på foregående side illustrerer, hvor betydelige udsving teatret oplever i billetindtægterne. Det skyldes blandt andet forestillingerne i Dyrehaven, hvor der blev spillet i 2006, 2010 og 2013, og som bidrog særlig positivt til de samlede billetindtægter for disse år. Billetindtægterne for 2010 og 2011 har desuden været påvirket positivt af en enkelt forestilling, My Fair Lady. Sådanne forhold gør indtægtsoptimering vanskelig, men peger på den store indtægtseffekt ved at spille de rette forestillinger.

Andre barrierer for indtægtsoptimering kan være hensynene til teatrets kulturpolitiske målsætninger om at tilbyde et varieret repertoire og give alle befolkningsgrupper mulighed for at benytte teatret uanset geografi og økonomisk formåen. Derfor er det næppe muligt at forudsætte en værdibelægning op mod 100 procent og samtidig tilgodese kulturpolitiske ønsker om eksempelvis salg med børne- og ungdomsrabatter. I 2014 var teatrets værdibelægning på 69 procent.

Fuldthusværdi, billetindtægter og værdibelægning i 2014 (2015-priser)

Fuldthusværdi	Billetindtægter	Værdibelægning
165,3 mio. kr.	114,1 mio. kr.	69 %

Kilde: Billetstatistikken

Teatret har tidligere forsøgt at forlænge spilleperioden for visse titler og for at øge billetindtægterne. Men det har vist sig vanskeligt på kort sigt på grund af bindinger i forhold til gældende overenskomstregler for en stor del af teatrets medarbejdere og centrale skuespilleres utilgængelighed efter den planlagte afviklingsperiode. Derfor fokuserer denne analyse på, hvordan der i højere grad kan gennemføres bedre repertoireplanlægning eventuelt med fleksible spilleperioder for titler med stor forventet usikkerhed om værdibelægningen.

Det foreslås, at teatret med henblik på indtægtsoptimering gennemfører en dybtgående prisfølsomhedsanalyse for at estimere priselasticiteten for teatrets forskellige publikumsgrupper. En sådan analyse kræver et detaljeret datagrundlag og forventes at kunne baseres på teatrets nye bookingsystem, der per 30. april 2015 blev taget i brug til booking af billetter til sæsonen 2015/2016. Derved kan der gennemføres robuste analyser af eventuelle potentialer ved eksempelvis at regulere rabatordninger.

Fokus

Med fornødent hensyn til de kulturpolitiske bindinger er der flere muligheder for indtægtsoptimering ved at øge værdi- og sædebelægningen. Dette er vurderet med afsæt i teatrets faktisk realiserede belægningsprocenter.

Øget sædebelægning opnås ved, at antallet af tilskuere per forestilling øges. Dette hænger sammen med teatrets repertoireplanlægning.

Øget værdibelægning opnås ved, at billetindtægterne set i forhold til indtægterne ved fuldthusværdi øges. Dette hænger sammen med omfanget af tilbudte rabatordninger og med variationen i billetpriser, herunder brugen af fribilletter.

Deloitte har identificeret to initiativer, der hver for sig og samlet kan bidrage til optimering billetindtægter. For det første kan antallet af fribilletter reduceres, og for det andet kan repertoireplanlægningen optimeres.

Andel billetter solgt under rabatordninger i forhold til fuldthusværdi i 2014, herunder indtægter fra disse billetter, (2015-priser) og antal billetter (i parentes)

Løssalg 54,4 mio. kr. (182.139 billetter)	Abonnement 26,8 mio. kr. (77.173 billetter)	10-20 % rabat 11,8 mio. kr. (36.289 billetter)	Fuldthusværdi 165,3 mio. kr.
	Øvrige billetter med rabat 8,8 mio. kr. (282.064 billetter)	50 % rabat 6,2 mio. kr. (72.601 billetter)	

Kilde: Billetstatistikken

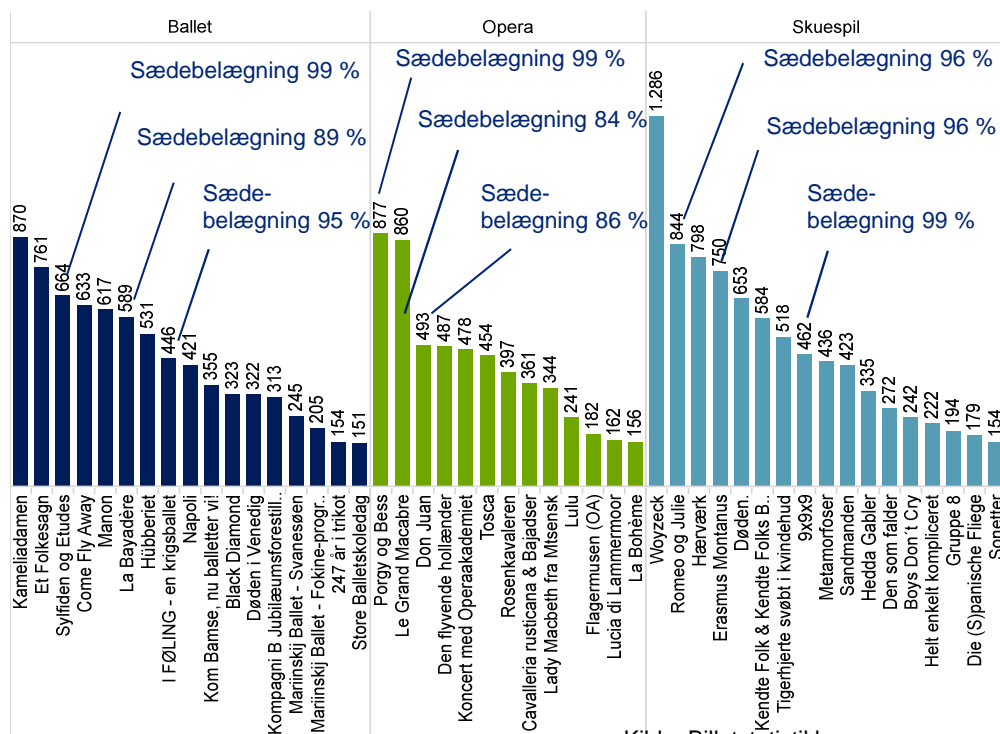
4.5. Billetindtægter

Initiativ: Reducere antal fribilletter (1/3)

Grundlag

På baggrund af Billetstatistikken er det opgjort, at teatret i 2014 uddelte 32.242 fribilletter og 3.783 sponsorbilletter. Der er stor variation i antal billetter uden betaling per titel. Til teatrets store produktioner er der frigivet 800-1.200 fribilletter, mens der til små produktioner typisk gives 20-100 fribilletter. Det er påfaldende, at der til en række forestillinger med meget høj sædebelægning også er doneret relativt store antal fribilletter. Fribilletter udgør således en reel omkostning for teatret, og særligt i forhold til de populære forestillinger indebærer de et mistet indtægtpotentiale.

Antal fribilletter opdelt efter kunstarter og forestillinger i 2014



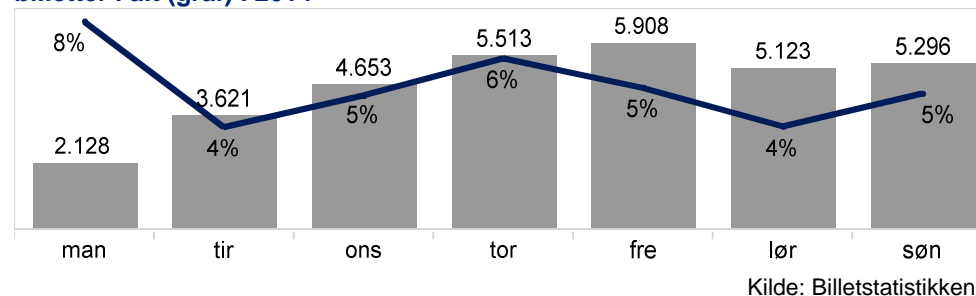
Kilde: Billetstatistikken

Note: Der er medtaget titler i 2014 med flere end 100 fribilletter i alt.

Antallet af fribilletter stiger på de populære forestillingsdage

Analysen viser, at antallet af fribilletter anvendt på forestillinger i 2014 var højest på fredage som vist i figuren nedenfor. Fribilletter til torsdag, fredag og lørdag binder mere end 16.000 billetter og sæder. En andel af disse omfatter dog premierer og forpremierer, hvor presse og VIPs m.fl. naturligt inviteres. Der vurderes alligevel at være potentiale for at reducere antal fribilletter disse dage, idet der må forventes mindre behov for markedsføring af disse forestillinger og ugedage. Mandag – der typisk er spillefri, eller hvor der spilles gæstespil – er den ugedag, hvor der anvendes færrest fribilletter, men mandag udgør fribilletterne til gengæld den højeste andel med cirka 8 procent af alle solgte billetter.

Antal fribilletter opdelt efter ugedage (søjler) og andel fribilletter af de solgte billetter i alt (graf) i 2014



Kilde: Billetstatistikken

Udvalgte grupper, der har mulighed for at benytte fribilletter

Chefer på teatret	Kulturminister og udvalgte personer i departementet
Teatrets bestyrelse	Medlemmer af Københavns Borgerrepræsentation
Tidligere teaterchefer	Personer på plakaten (eksklusive medvirkende kunstnere)
Presse og anmeldere	Kommerciel samarbejdsaftale med Politiken
Kongehuset	Medlemmer af Folketinget
VIP-liste	Øvrige ordninger (pladser uden udsyn, ekstra sponsorbilletter mv.)

Kilde: Prisnotat 2013-2014, Bilag 7: Retningslinjer for U/B-billetter (billetter uden betaling) og notat fra Det Kongelige Teater vedrørende kommentarer til nærværende analyse

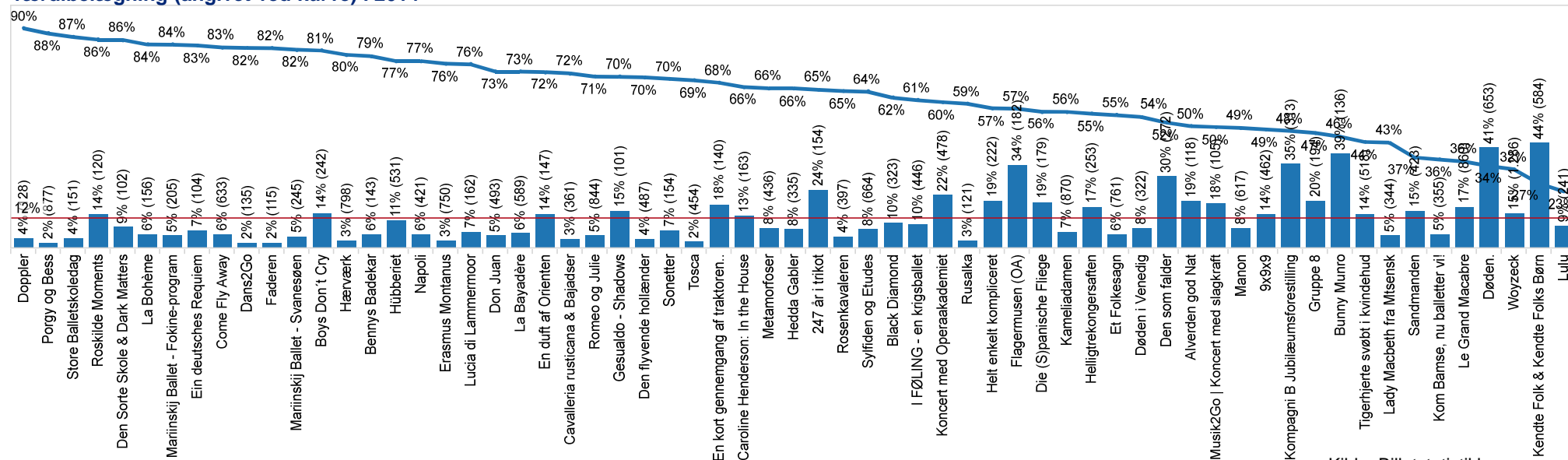
4.5. Biletindtægter

Initiativ: Reducere antal fribilletter (2/3)

Reduktion i antal fribilletter torsdag, fredag og lørdag

Det vurderes, at en andel af fribilletterne – især til populære titler og spilledage – alternativt kan sælges. Hvis alle fribilletterne kunne sælges til den gennemsnitlige løssalgspris på 299 kr., ville potentialet udgøre cirka 9,6 mio. kr. Dette vurderes dog ikke realistisk, set i forhold til at teatret aktivt anvender en del af billetterne som led i en markedsføringsindsats, ligesom der ikke nødvendigvis er en tilsvarende efterspørgsel, der vil betale for billetterne. Der kan derfor opstilles forskellige scenarier for at beregne indtægtpotentialerne ved at reducere antallet af fribilletter og omsætte dem til salg. Deloitte har vurderet et scenarie i potentialeberegningen på næste side, men der kan naturligvis opstilles andre relevante scenarier, der medfører højere eller lavere indtægtpotentialer afhængigt af de forudsætninger, der lægges til grund for scenariet.

Antal fribilletter (angivet i parentes), andelen af pladser (angivet ved søjler) og værdibelægning (angivet ved kurve) i 2014



Kilde: Biletstatistikken

Valg og vurdering af relevante scenarier vil blandt andet afhænge af teatrets ønsker til, hvor stor en investering der skal lægges i anvendelsen af fribilletter. Det skal ses i forhold til de vurderede modydelser og den merværdi, fribilletterne forventes at kunne give. I den forbindelse skal det fremhæves, at en opgørelse af fribilletternes værdi udtrykt ved brutto-dækningsbidraget per publikum viser, at det samlede antal fribilletter svarer til en omkostning på 17,4 mio. kr. Heraf vedrører 8,8 mio. kr. alene spilledagene torsdag, fredag og lørdag.

Der er således ingen tvivl om, at fribilletterne udgør reelle (investerings)-omkostninger for teatret. Det er snarere vanskeligt at vurdere, om teatret modtager tilstrækkelig højt afkast af det store antal fribilletter i form af kendskab, markedsføring, omtale mv. At teatret har besluttet at stoppe den kommercielle samarbejdsaftale med Politiken, der hidtil indebar udveksling af 5.200 fribilletter årligt, er en indikation af, at afkastet i hvert fald for en vis del af fribilletterne ikke er tilstrækkelig højt.

4.5. Biletindtægter

Initiativ: Reducere antal fribilletter (3/3)

Potentiale og realiserbarhed

Der opstilles et scenarie, hvor det antages, at 80-90 procent (svarende til den gennemsnitlige belægningsgrad) af de uddelte fribilletter (med udgangspunkt i niveauet i 2014) til forestillinger på torsdage, fredage og lørdage kan sælges i løssalg til den gennemsnitlige billetpris. Det medfører et indtægtpotentiale på 4,0 – 4,5 mio. kr.

Endvidere antages det, at 25 procent af fribilletterne fra søndag til onsdag kan sælges i løssalg til samme gennemsnitspris, svarende til en værdi på 1,2 mio. kr.

Ovenstående indebærer et samlet potentiale på 5,2 – 5,7 mio. kr. årligt og en reduktion i antal fribilletter på maksimalt 18.814 billetter. Derved vil der baseret på billetstatistikken 2014 fortsat kunne uddeles 13.429 billetter, der i givet fald vil blive i relativt større omfang på de mindre populære ugedage.

Realisering af potentialet vil ikke have konsekvenser for den kunstneriske produktion. Indirekte kan det påvirke omtale og interesse for teatret, i det omfang reduceret forbrug af fribilletter reducerer teatrets vilkår for markedsføring med deraf følgende fald i brandværdi og billetsalg.

Alternative scenarier (ikke medregnet i øvrige potentialeoversigter)

Der kan som nævnt arbejdes med forskellige scenarier, hvor gennemsnitspriser og antal uddelte fribilletter justeres. De forudsætninger er følsomme i forhold til beregningen af potentialer, hvorfor der kan beregnes både væsentlig højere og lavere potentialer ved dette initiativ. Hvis det for eksempel forudsættes, at der kun kan realiseres en gennemsnitlig billetpris på 150 kr., vil potentialet kun udgøre 2,6 – 2,9 mio. kr. med den antagne fordeling af fribilletter, der kan omsættes til salg.

Hvis der omvendt regnes med en gennemsnitspris på 342 kr. per billet (der er gennemsnittet for abonnementsbilletter) og en forudsætning om, at samtlige fribilletter på torsdage-lørdage og halvdelen af fribilletterne på øvrige dage kan sælges til 342 kr., vil potentialet udgøre 8,3 mio. kr. årligt.



Kilde: Biletstatistikken

4.5. Billetindtægter

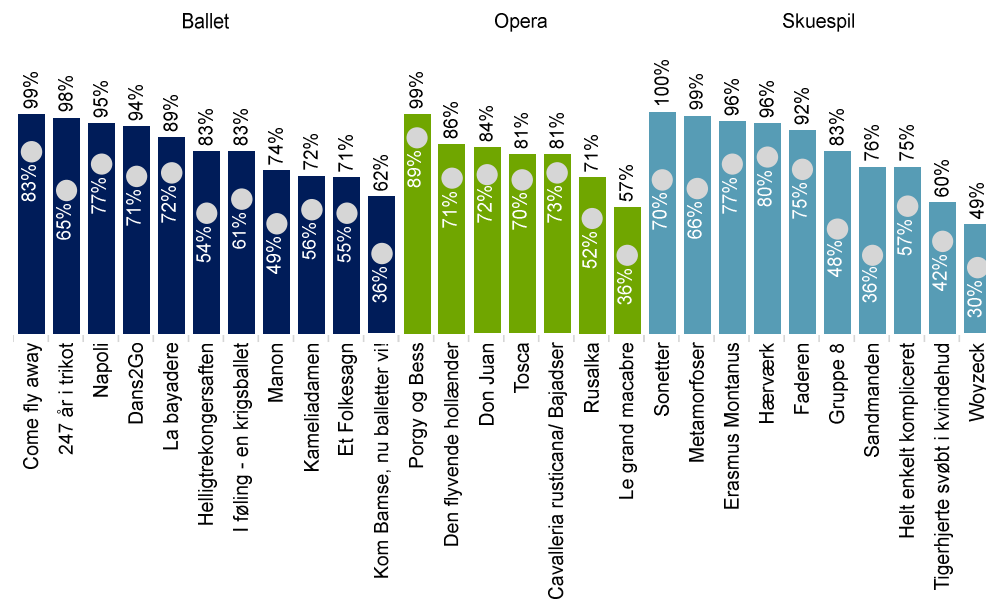
Initiativ: Optimeret repertoireplanlægning (1/3)

Grundlag

Indtægterne er betinget af antal publikummer og billetprisen, hvormed indtægterne kan optimeres under hensyntagen til maksimal sæde- og værdibelægning svarende til den opgjorte fuldthusværdi. På den baggrund kan det maksimale teoretiske potentiale ved det faktiske repertoire i 2014 estimeres til cirka 57 mio. kr. jævnfør forskellen mellem fuldthusværdi og realiseret indtægt.

Nedenstående figur viser de realiserede sæde- og værdibelægninger, hvor operaen *Le grand macabre* havde en lav sædebelægning og en medført høj nettoudgift per tilskuer. For ballet var det *Come Fly Away* og *247 år i Trikot*, der opnåede en meget høj sædebelægning på henholdsvis 99 og 98 procent. Disse balletter blev opført henholdsvis 6 og 8 gange, hvilket er færre forestillinger end gennemsnittet for sæsonen.

Sædebelægning (uden for søjlerne) og værdibelægning (• inden i søjlerne) for titler i sæson 2013/2014 opdelt efter kunstart



Kilde: Forestillingsstatistikken

Teatret har betydeligt fokus på både prissætning og repertoireplanlægning blandt andet under hensyntagen til den forventede efterspørgsel. Samtidig er teatret bundet af krav til repertoiresammensætning og behov for lang planlægningshorisont for de enkelte opførelser, herunder i forhold til blandt andet aftaler med eksterne kunstnere mv.

På baggrund af den store variation i sædebelægning vurderes det dog, at teatret fortsat kan optimere repertoireplanlægningen gennem en mere systematisk vurdering af efterspørgslen efter en given opførelse, herunder en mere kritisk vurdering af efterspørgsel efter opførelser med forventelig smal publikumsappel.

Bedre repertoireplanlægning vil samtidig give mulighed for flere spilledage til opførelser med bredere publikumsappel. Konkrete eksempler fra 2014 er skuespillene *Erasmus Montanus* (Holberg) og *Faderen* (Strindberg), der begge opnåede høj sæde- og værdibelægning med relativt høje antal forestillinger. Begge opførelser havde kendte danske skuespillere som medvirkende, og begge opførelser var som forventet forbundet med stor efterspørgsel. Initiativet gælder generelt og skal ikke vurderes til kun at være relevant specifikt for 2014 og de nævnte opførelser.

En mere efterspørgselsstyret repertoireplanlægning vil påvirke teatrets indtægter i form af øget billetsalg til populære opførelser – stadig indenfor rammerne af den flerårige rammeaftale og de kunstneriske krav – samtidig med at udgiftssiden kan reduceres ved færre forestillinger med større negativt dækningsbidrag blandt andet forbundet med lille efterspørgsel.

Potentialet beregnes under forudsætning af en mere optimal sæsonplanlægning. Herudover vil muligheden for mere fleksible spilleperioder, hvor opsætninger forlænges eller afkortes afhængigt af efterspørgsel, også kunne realisere et potentiale. I den sammenhæng skal eventuelle kontraktmæssige bindinger og praktiske fysiske bindinger håndteres, hvilket alt andet lige forventelig kan reducere nettoeffekten betydeligt.

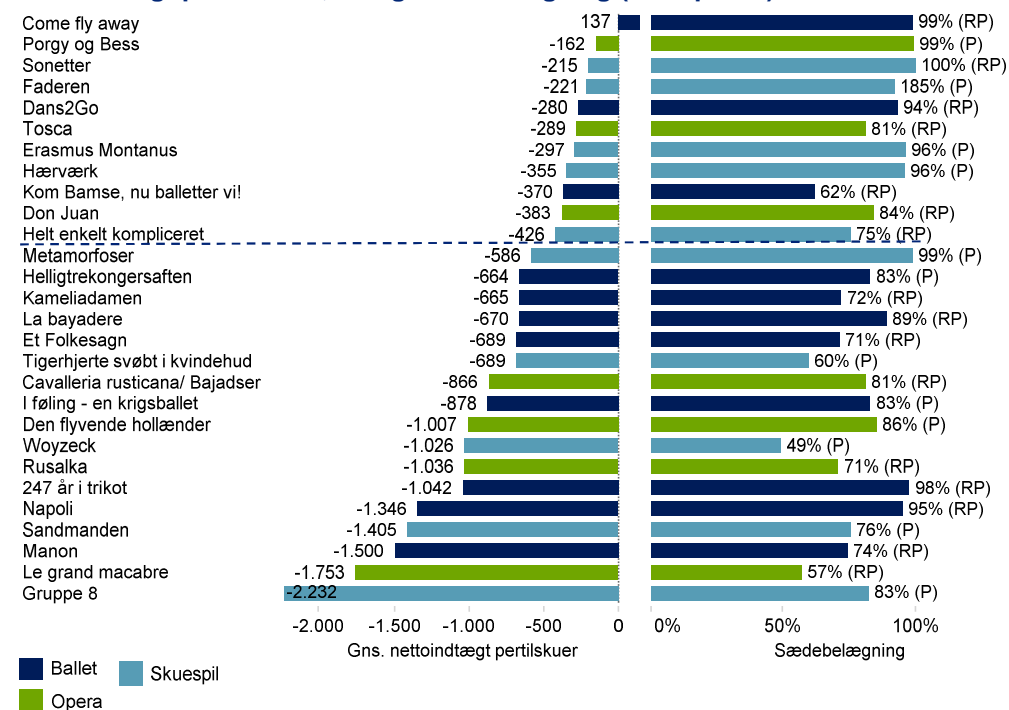
4.5. Billetindtægter

Initiativ: Optimeret repertoireplanlægning (2/3)

Potentiale

Opførelser med høj sædebelægning og lave nettoudgifter per tilskuer kunne med optimal planlægning potentielt forlænges, mens opførelser med høj udgift per tilskuer og lav sædebelægning med fordel kunne søges afkortet. I nedenstående figur ses titler opført i 2014, hvoraf det fremgår, at 15 af de 26 titler havde en nettoudgift per tilskuer på over 500 kr., og at syv af disse forestillinger havde en sædebelægning på under 75 procent.

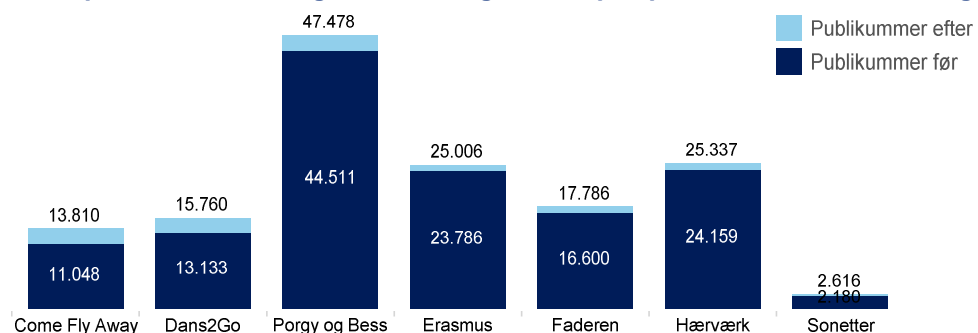
Nettoindtægt per tilskuer, kr. og sædebelægning (2015-priser)



Kilde: Forestillingsstatistikken

Potentialet beregnes med udgangspunkt i et scenarie, hvor opførelser med en sædebelægningsprocent på eller over 75 procent, der samtidig havde en nettoudgift på under 500 kr. per tilskuer, kunne have spillet to spilledage ekstra. Under forudsætning af en ensartet sædebelægning på de ekstra spilledage vil antallet af publikummer og billetindtægterne til disse opførelser således blive øget.

Antal publikummer før og efter forlængelse af spilleperiode med to forestillinger



Kilde: Forestillingsstatistikken

Samtidig forudsættes det, at opførelser med sædebelægning på under 75 procent og udgift per tilskuer på over 500 kr. kunne have spillet to dage mindre. Beregningerne viser, at forlængelse af syv opførelser med to forestillinger hver vil koste teatret 1,3 mio. kr. ekstra givet den samme sædebelægning.

Potentialet forbundet med at afkorte spilleperioden for syv opførelser hver med to forestillinger vil berøre 10.860 publikummer, der enten vil købe billet til de resterende spilledage, eller ikke vil købe billet. Det antages, at den ene halvdel af disse publikummer ønsker at flytte deres billet til en anden dag, mens den anden halvdel ikke køber billet. Beregningerne viser, at omkostningerne for teatret reduceres med 9,0 mio. kr., og at potentialet ved øgede nettoindtægter udgør cirka 7,5 mio. kr., jf. bilag 5.

4.5. Biletindtægter

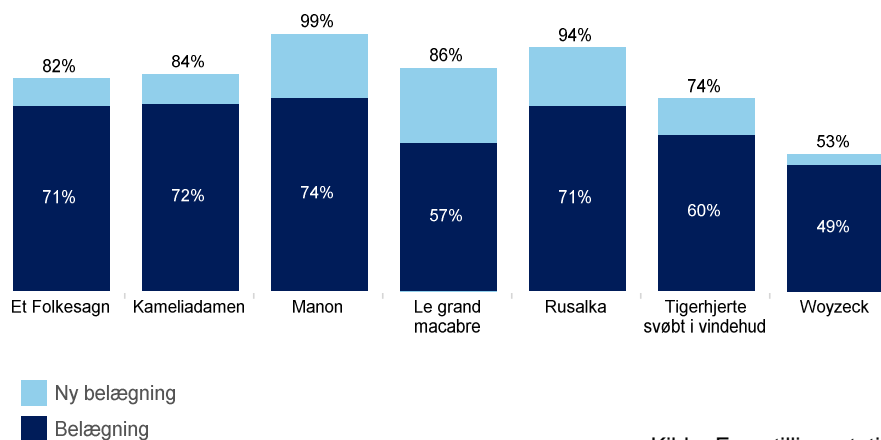
Initiativ: Optimeret repertoireplanlægning (3/3)

Potentiale og realiserbarhed

Det samlede potentiale ved dette initiativ udgør dermed netto 6,2 mio. kr. Realisering af potentialet kan have konsekvenser for den kunstneriske produktion, idet forventet sædebelægning og økonomiske fremfor kunstneriske hensyn i højere grad vil være afgørende for planlægningen af repertoirets afvikling. I beregningen er der ikke taget højde for eventuelle aflysninger som følge af sygdom eller tilsvarende, hvilket selvsagt ikke har været muligt at prognosticere.

Et andet scenarie kan være at øge fleksibiliteten i forestillingsafviklingen i en igangværende sæson under hensyntagen til de bindinger, der eksisterer i overenskomsterne. Bindingerne bevirker, at teatret ofte ikke vil kunne ændre spilleperioden, når repertoiret er fastlagt. Øget kortsigtet fleksibilitet i forestillingsafviklingen vil således reducere indtægtpotentialerne som følge af aflysningsrelaterede omkostninger på kort sigt.

Værdibelægning før og efter afkortning af spilleperiode med to forestillinger



Kilde: Forestillingsstatistikken



4.6. Kommerciel aktivitet

Grundlag og iagttagelser (1/2)

Formål

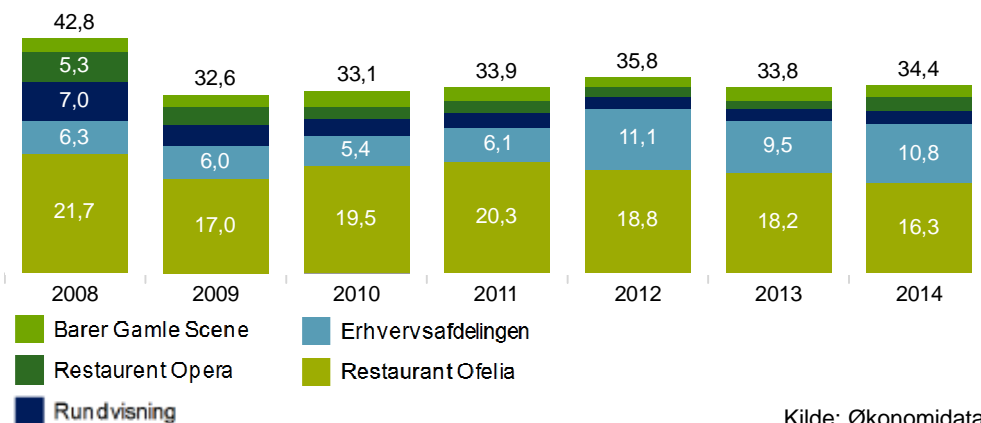
Formålet med analysen er at analysere teatrets indtægter fra kommercielle aktiviteter og sammenholde omsætning og nettoindtægter fra forskellige aktiviteter med kapacitetsudnyttelsen af teatrets scene- og foyerområder.

Grundlag

Datagrundlaget for analysen og potentialeberegningerne er lokalebookinger, der omfatter både scener og foyerer i 2008-2014 indhentet fra Kongeplan.

Potentialopgørelserne er baseret på gældende udlejningspriser. Dækningsbidraget er beregnet inklusive afledt indtjening fra føde- og drikkevarer. For både lejeindtægt og forplejning er det antaget, at der er et dækningsbidrag på 50 procent, hvilket er kvalificeret med hjælp fra kommerciel afdeling på teatret. Omfanget af teatrets kommercielle aktiviteter har varieret betydeligt i perioden 2008-2014, og området må derfor ses som indeholdende en del uudnyttede potentialer i forhold til at sikre flere profitable enkeltstående såvel som tilbagevendende kommercielle aktiviteter. Det ses, at omfanget af kommercielle aktiviteter er steget væsentligt fra 2010 til 2014, hvor teatret har haft øget fokus på områderne Kommerciel Afdeling og restaurantssalg.

Omsætning ved kommercielle aktiviteter i 2008-2014, mio. kr. (2015-priser)



Iagttagelser

For 2014 er der identificeret 6.677 ledige timer i foyerer på teatrets lokationer. Analysen viser således, at der i 2014 var en række muligheder for at optimere kapacitetsudnyttelsen ved at udleje en større del af lokalerne oftere, hvilket vil øge aktiviteten for kommerciel udlejning. Afhængigt af de enkelte arrangementers karakter vil dette også have positive afledte effekter på indtjeningen fra føde- og drikkevarer.

Mulighederne for øget kommerciel aktivitet synes understøttet af den oplevede efterspørgsel. Det er således teatrets vurdering, at der er efterspørgsel efter teatrets faciliteter til både dags- og aftenarrangementer.

Det vurderes dog, at teatret i højere grad bør sikre en fleksibel og teknisk indretning af lokalerne (tilgang til av-udstyr mv.), så en større del af kapaciteten kan udbydes til kommercielle aktiviteter såsom møder, events og konferencer.

Endvidere vurderes det, at teatrets kommercielle aktiviteter kan understøttes gennem en klar og ledelsesmæssigt forankret kommerciel strategi, der bryder med den nuværende organisatoriske og budgetmæssige inddeling på kommercielle aktiviteter og føde- og drikkevarer.

Aktiviteter på scener og i foyerer i 2014



4.6. Kommerciel aktivitet

Grundlag og iagttagelser (2/2)

Teatrets lokaliteter

- Det Røde Rum: Analyse af nuværende kapacitetsudnyttelse viser, at aktiviteten har været begrænset i 2014 med 3-5 arrangementer med gennemsnitligt dækningsbidrag på 20.000 kr., eksklusive afledte indtægter fra restaurantsalg.
- Skuespilhusets foyer: Vurderes at kunne indbringe 32.000 kr., eksklusive moms for eksklusivarrangementer og 16.000 kr., eksklusive moms for receptioner og mindre ikke eksklusiv arrangementer. Hertil kommer afledt indtjening på restaurantsalg.
- Gamle Scenes foyer: Lavt kommercielt aktivitetsniveau på grund af bindinger i form af rummenes fysiske indretning og tilrettelæggelse, idet prøver på scenen kan høres i de tilstødende lokaler. Det begrænser attraktiviteten for udlejning af Balkon (kapacitet: 110 personer) og Spejlsalen. Det vurderes, at indretning med projektor og fleksibel mødeindretning vil forbedre indtjeningsgrundlaget.
- Takkelloftets foyer: Der vurderes at være et uudnyttet potentiale for udlejning, idet rummets indretning er attraktivt for denne type aktiviteter. Foyeren kan udlejes uafhængigt af samtidige aktiviteter på den tilstødende scene, idet der er egen indgang. Dækningsbidraget vurderes at ligge på 16.000 kr., eksklusive moms. Dette skal imidlertid ses i lyset af nuværende bindinger, da Operaakademiet holder til på denne lokation, og de kommercielle aktiviteter indtil nu har måttet planlægges, så de ikke er kollideret med Operaakademiets aktiviteter.
- Operahusets Store Scene-foyer: Tilsvarende foyeren til Takkelloftet kan Operahuset også afholde arrangementer uafhængigt af (såvel kunstneriske som kommercielle) aktiviteter på Store Scene. Analyse af kapacitetsudnyttelsen i 2014 indikerer et relativt højt aktivitetsniveau og dermed begrænset potentiale for at øge den kommercielle aktivitet. Foruden foyernerne udlejes scenerne, og fuldt hus-arrangementer kan også bookes med forventet dækningsbidrag på 150.000 kr.

Fokus

Analysen har haft fokus på mulighederne for øget udlejning af teatrets eksisterende lokaliteter baseret på teatrets oplysninger om lokaliteternes anvendelighed og mulige prissætning, jf. gennemgangen til venstre.

Analysen viser, at der generelt er overskydende kapacitet og dermed mulighed for øget kommerciel aktivitet og indtjening på tværs af teatrets eksisterende lokationer.

Teatrets planlægningshorisont og generelle hensyn til kerneaktiviteter, herunder behov for prøveperioder og fravær af lydgener fra aktiviteter i eksempelvis tilstødende foyerer, er imidlertid væsentlige barrierer for øget kommerciel aktivitet.

Analysen fokuserer derfor på potentialerne ved følgende to initiativer:

- Øget udlejning af Takkelloftet gennem frigivelse af kapacitet.
- Øget udlejning på baggrund af mere fleksibilitet i planlægningen på grundlag af forkortede prøveperioder.

Det sidste initiativ har således direkte sammenhæng med overvejelserne vedrørende forkortet spilleperiode i forbindelse med analysen af personaleanvendelse.

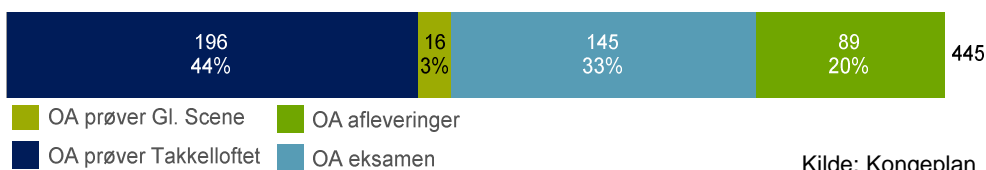
4.6. Kommerciel aktivitet

Initiativ: Tildeling af ny lokation til Operaakademiet

Grundlag

Operaakademiets ensemble hører i dag til Takkelloftet. I 2014 udgjorde dets aktivitet samlet 445 timer på teatret, hvoraf 429 foregik på Takkelloftet. Figuren viser fordelingen af timer på aktiviteter.

Operaakademiets timeforbrug fordelt på aktiviteter og scener i 2014



Vurdering

Idet Takkelloftet vurderes som værende en af de mest attraktive lokationer for kommerciel udlejning, foreslås det, at Operaakademiet delvis udflyttes til anden lokalitet. Det vil frigøre ledig kapacitet på Takkelloftet, der kan udlejes og bidrage til yderligere indtjening. Baseret på Operaakademiets primære aktiviteter på Takkelloftet som vist i tabellen ses på to forskellige potentialer ved en reduktion i antal timer, der kan udbydes til arrangementer og andre indtægtsdækkede aktiviteter. Potentialeberegningen baseres først på en reduktion i Operaakademiets timer på Takkelloftet med 15 procent. Analysen viser, at dette ville frigive 64 timer til brug for kommercielle aktiviteter og dermed skabe et rum for indtægter.

Aktiviteter på Takkelloftet	Antal timer i brug 2014	Reduktion i antal timer (15 %)	Antal arrangementer (a 3 timer)	Potentiale i mio. kr.
OA prøver Takkelloftet	196	29	9	0,3
OA afleveringer	145	22	7	0,1
OA eksamen	89	13	4	0,2
Total	429	64	20	0,7

Note: Beregningerne beror på 100 gæster til middag med forplejning leveret efter gældende forpagtningsaftale med Bojesen, hvor teatret får 14 procent i indtægt.

Kilde: Kongeplan

For at frigøre timer på Takkelloftet kan ensemblet flyttes til områder på teatret, der er ledige og ikke begrænser de kommercielle aktiviteter. Teatret kunne søge at flytte Operaakademiets aktiviteter til Skuespilhusets Lille Scene eller Det Røde Rum i de tidsrum, hvor der ikke foregår aktiviteter på disse scener, fordi man ofte ikke vil kunne have samtidige eksterne arrangementer i Skuespilhusets foyer. Et alternativ til at reducere antallet af timer med 15 procent generelt er at udflytte aktiviteterne omkring eksamen og aflevering, hvilket vil frigøre 245 timer på årsbasis. Dette skaber et større råderum til salg af kommercielle arrangementer og forventes at kunne realiseres ved udflytning af Operaakademiets aflevering og eksamen til Det Kongelige Danske Musikkonservatorium. Omkostninger til eventuel leje af lokaler til undervisningsbrug forudsættes begrænset ved samarbejde og gensidigt lån af lokaler, hvorfor disse ikke medtages i beregningen.

En udflytning af aktiviteterne vedrørende eksamen og aflevering udgør et indtægtspotentiale på 2,0 mio. kr. De to potentialeberegninger baseres på gældende udlejningspriser for Takkelloftet og priskatalog for forplejning. I 2014 var lejeprisen for Takkelloftet 32.000 kr., eksklusiv moms, hvortil kommer indtægter fra salg af føde- og drikkevarer. For potentialeberegningen er der antaget et dækningsbidrag på 50 procent for lejeindtægt og 14 procent for forplejning leveret under forpagtningsaftalen med Bojesen. Dette er kvalificeret af kommerciel afdeling på teatret.

Potentiale og realiserbarhed

Det samlede potentiale ved dette tiltag udgør 0,7 – 2,0 mio. kr. Det kan realiseres indenfor en tidshorisont af 2-4 år. For at realisere potentialet forudsættes det, at Operaakademiets aktiviteter skal allokeres til steder, der ikke begrænser muligheden for kommercielle aktiviteter, og at flytningen ikke medfører omkostninger for teatret. Den maksimale del af potentialet kan være vanskelig at realisere, hvis der ikke er efterspørgsel i markedet efter så mange forudsatte kommercielle aktiviteter.

Realisering af potentialet vurderes ikke at have eksplicitte konsekvenser for den kunstneriske produktion, da dette kan foregå uafhængigt af repertoiret.

4.6. Kommerciel aktivitet

Initiativ: Øget udlejningskapacitet gennem reducerede prøveperioder

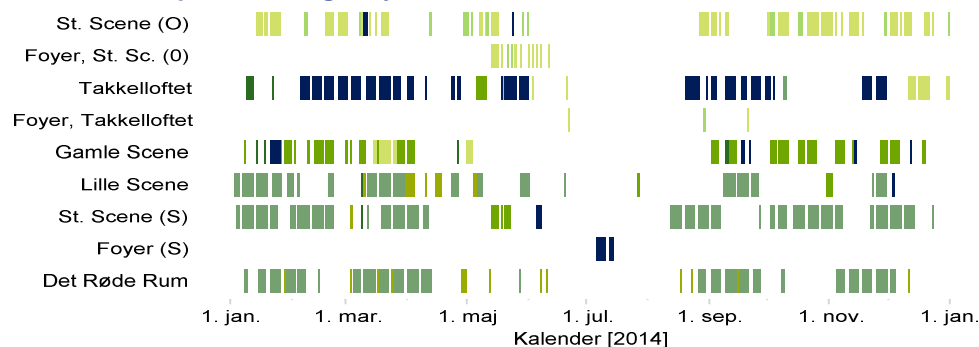
Grundlag

Analysen af området for kommercielle aktiviteter har vist, at der er potentiale i at skabe mere kapacitet til brug for kommerciel udlejning. En af de muligheder, teatret har for at frigøre mere kapacitet, er at reducere den nuværende brug af scenerne til prøver. I 2014 anvendte teatret 548 dage a 7,5 timer på prøveperioder fordelt på scener og foyerer (samlet 4.110 timer). Der er visse bindinger, da prøveperioden er delvis dikteret af gældende overenskomster.

Vurdering

Det antages, at prøveperioden på scenen kan afkortes med henblik på at øge fleksibiliteten for den kommercielle afdeling. I den sammenhæng kan prøveperioden og prøvedage med fordel tilrettelægges med fokus på at friholde særlig attraktive tidspunkter for udlejning. I forlængelse heraf antages det, at teatret kan øge udlejningen svarende til gennemsnitlig to kommercielle arrangementer af 3-6 timers varighed per repremiere. Indtjening fra føde- og drikkevarer medregnes på baggrund af kapacitet på lokationen og gældende forpagtningsaftale i Operaen med Bojesen, hvor teatret får 14 procent af bruttoomsætningen. Potentialerne er dermed større, hvis de kommercielle aktiviteter sælges i Skuespilhusets eller Gamle Scenes lokaler, hvor indtægterne fra forplejning går direkte til teatret.

Prøveaktivitet på scener og i foyerer i 2014



Kilde: Kongeplan

Antal timer med prøveaktivitet på scener og i foyerer i 2014

Takkelloftet Andre arrangementer 721	Lille Scene Skuespil 572	St. Scene (O) Opera 543
St. Scene (S) Skuespil 531	Det Røde Rum Skuespil 510	Gamle Scene Ballet 297

Kilde: Kongeplan

Prøveaktivitet	Antal repremierer 2014	Antal arrangementer	Netto lejeindtægt	Netto kuvertpris	Potentiale i mio. kr.
St. Scene (O)	4	2	150.000	153	0,3
Foyer, St. Sc. (O)	-	0	12.000	153	-
Gamle Scene	9	5	88.000	305	1,7
Foyer, Gamle Scene	-	0	8.000	305	-
Takkelloftet	-	1	16.000	172	0,1
Foyer, Takkelloftet	-	0	5.600	155	-
Foyer (S)	-	0	16.000	398	0,1
Lille Scene	2	1	12.000	398	-
St. Scene (S)	-	1	84.000	523	0,4
Det Røde Rum	1	1	20.000	398	0,1
Total	16	11			2,6

Kilde: Kongeplan og prisnotat om kommercielle udlejningspriser

Potentiale og realiserbarhed

Det samlede potentiale ved dette initiativ udgør 1,6 – 2,6 mio. kr. Det kan realiseres indenfor en tidshorisont af 1-2 år. For at realisere potentialet forudsættes det, at overenskomstmæssige krav ikke er en begrænsende faktor for at reducere prøveperioden på scenen.

Realisering af potentialet forventes ikke at have konsekvenser for den kunstneriske produktion, da der her er tale om reduktion af prøveperioder for repremierer, hvor behovet for prøver vurderes at være mindre i forhold til premierer.

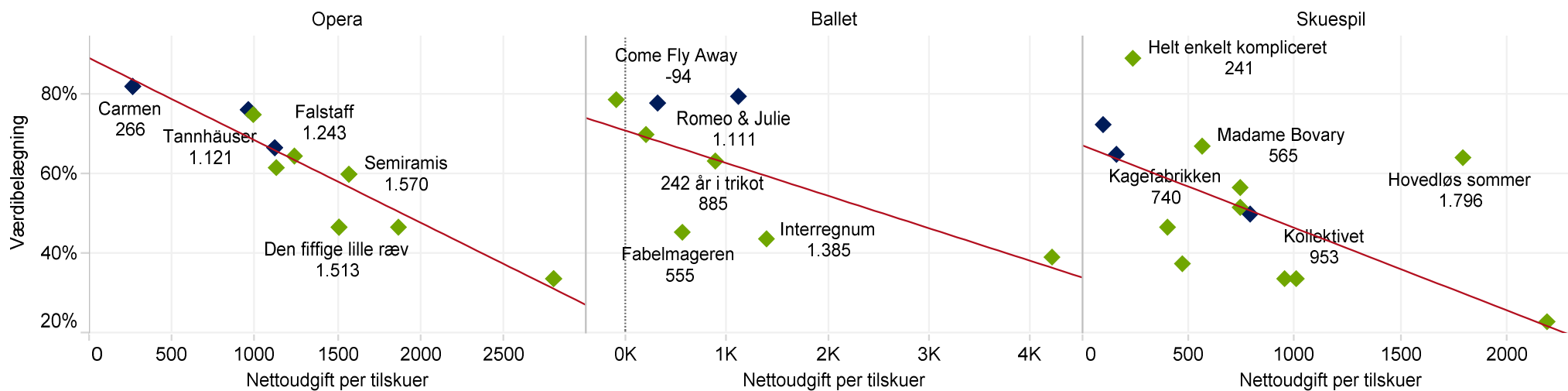
Bilag



Bilag 1

Forestillingsøkonomi – nettoudgift per tilskuer og værdibelægning

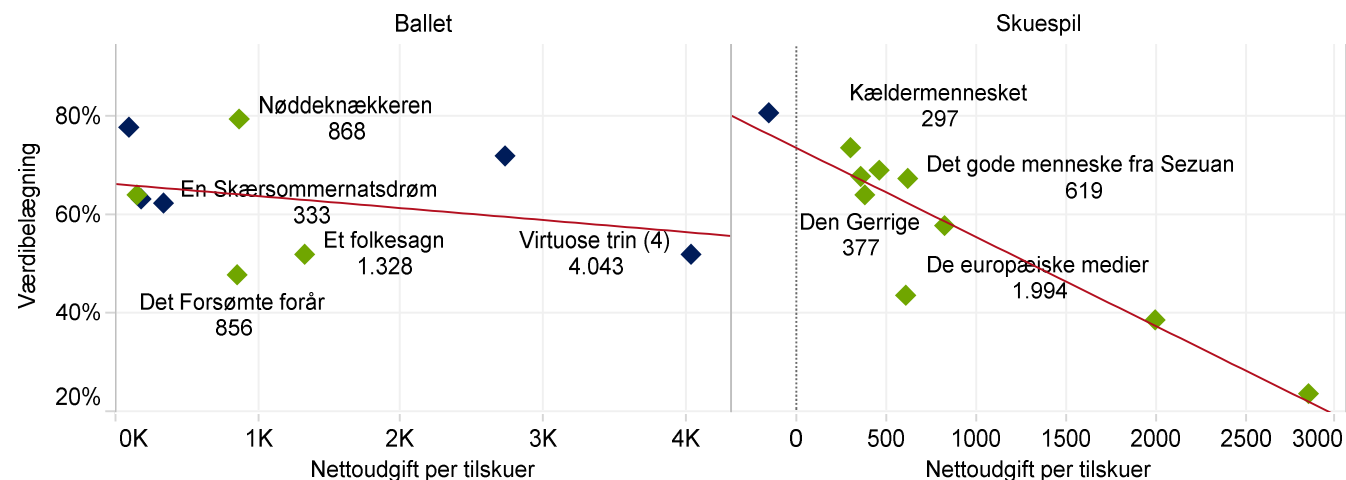
Nettoudgift per tilskuer og værdibelægning i 2013 (2015-priser)



Note: Figuren indeholder opførelser, der er spillet ud i 2013.

Kilde: Forestillingsstatistikken

Nettoudgift per tilskuer og værdibelægning i 2009-2012 (2015-priser)



Note: Figuren indeholder opførelser, der er spillet ud i 2009-2012. Der findes ikke tal for opera i den pågældende periode.

Kilde: Forestillingsstatistikken

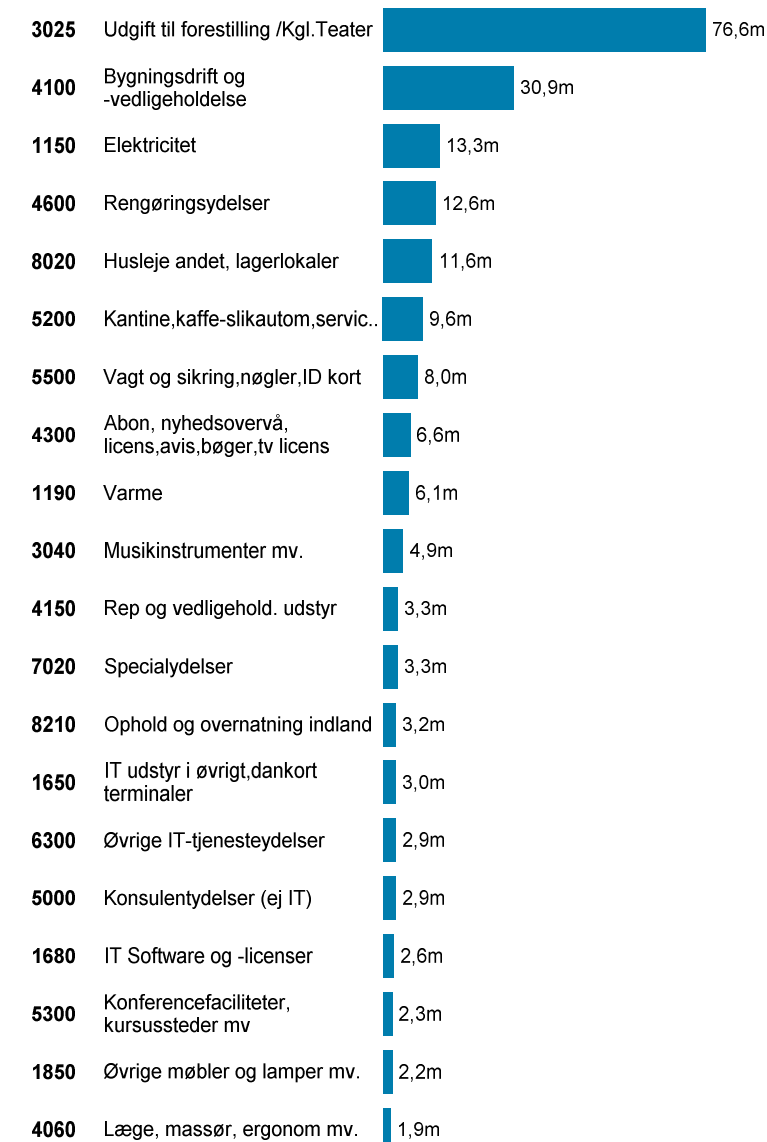
Bilag 2

Indkøb – omkostninger fordelt på indkøbskategorier

Indkøbsomkostninger fordelt på indkøbskategori i 2014, kr. (2015-priser)

Indkøbskategori	Indkøb	Indkøbskategori	Indkøb		
0	Ingen kontering	292.005	4055	Udførende tjenesteydelser, fotografer, oversættelse	9.135
1110	Brændstof, fyringsolie	138.610	4060	Læge, massør, ergonom mv.	1.919.492
1130	Naturgas	1.503	4070	Bankgebyr, renter	102
1150	Elektricitet	13.307.097	4100	Bygningsdrift/bygningsvedligeholdelse	30.897.294
1170	Vand	1.387.789	4150	Reparation og vedligeholdelse af udstyr	3.291.722
1190	Varme	6.123.319	4210	Trykkeri, kopi- og printydelser, Copydan	1.086.944
1210	Rengørings-/forbrugsartikler, engangsservice	648.028	4300	Abon., nyhedsovervågning, licens, avis, bøger	6.573.612
1250	Elpærer, lysstofrør mv.	13.207	4400	Porto, fragt og forsendelse, kurerservice	957.982
1400	Arbejdstøj, sko, skærmbriller m.m.	477.480	4600	Rengøringsydelser	12.621.754
1550	Værkstedsmaskiner, værktøj mv.	194.721	4700	Vask og leje af tekstil	676.731
1630	Printere uden scan- og kopifunktion	90.599	4800	Renovation, leje af affaldscontainer	692.066
1640	It-netværkskomponenter	584	5000	Konsulentydelse (ikke it)	2.855.225
1650	It-udstyr i øvrigt, dankortterminaler	3.017.222	5020	Konsulentydelse - HR og ledelse	345.318
1660	It-forbrugsstoffer og it-tilbehør	133.075	5030	Konsulentydelse - Økonomi	44.285
1670	Kopi- og printerpapir	33.747	5100	Vikarydelser	784.799
1680	It-software og it-licenser	2.595.391	5200	Kantine, kaffe-slik-automater, serviceaftaler	9.616.561
1710	Multifunktionsprintere med scan/kopi (Xerox)	94.717	5300	Konferencefaciliteter, kursussteder mv	2.343.545
1720	Leasingaftaler af kopi- og multifunktionsmaskiner	3.120	5410	Telefoni og mobilt bredbånd	598.878
1750	Av-udstyr, infoscærme, projektorer, kameraer	55.904	5440	Datakommunikationslinjer	20.286
1780	Øvrige kontormaskiner	12.758	5450	Mobilbredbånd	18.963
1810	Kontormøbler mv.	128.196	5460	Opkobling til hjemmearbejdspladser, ADSL	171.874
1850	Øvrige møbler og lamper mv.	2.202.006	5500	Vagt og sikring, nøgler, ID-kort	8.045.853
1910	Div. kontorhold, apotek m.m.	921.527	6100	Outsourced it-drift	1.448.338
1920	Kontorartikler, batterier	405.639	6200	It-konsulenter	41.256
1950	Bøger, tidsskrifter, licens	515.337	6210	Rådgivende it-konsulenter, drift	15.530
1980	Kontingenter	148.016	6250	Udførende it-konsulenter, drift	29.295
2110	Forplejning medarbejdere, føde- og drikkevarer mv.	187.507	6260	Udførende it-konsulenter, udvikling	284.601
2150	Føde- og drikkevarer	397.754	6300	Øvrige it-tjenesteydelser	2.946.133
2210	Køkkeninventar og udstyr	109.739	7010	Institutionsspecifikke tjenesteydelser	-1.011.315
2310	Køretøjer - anskaffelse	1.543	7020	Specialydelser	3.279.588
2350	Køretøjer - drift, vedligeholdelse og småanskaffelser	131.216	7030	Div. leje og rettigheder/royalty/Koda/Gramex	147.979
3010	Institutionsspecifikke varer	2.067	8020	Husleje andet, lagerlokaler	11.635.711
3020	Undervisnings- og specialmaterialer mv.	30.660	8210	Ophold og overnatning indland	3.175.552
3025	Udgift til forestilling/Det Kongelige Teater	76.576.852	8220	Ophold og overnatning udland	22.462
3040	Musikinstrumenter mv.	4.940.933	8310	Rejse og befording indland, bro, p-afgift	130.289
3050	Indkøb til butikssalg, Ofelia, café, bar m.m.	981.063	8320	Rejse og befording udland, bro, p-afgift	87.710
4020	Kammeradvokat	323.578	8500	Taxikørsel	270.732
4030	Revisor mv.	13.536	8610	Repræsent. - eksterne personer, gaver, blomster	213.900
4050	Arkitekt	249.407			

Indkøbsomkostninger fordelt på de 20 største indkøbskategorier i 2014, mio. kr. (2015-priser)



Bilag 3

Indkøb – omkostninger fordelt på store leverandører

Indkøbsomkostninger til store leverandører uden potentiale for prisforbedringer i 2014, kr. (2015-priser)

Leverandør	Indkøb
34072191 Styrelsen for slotte	21.478.491
12643047 AlliancePlus	12.642.471
58182516 Slots- og Ejendomsstyrelsen	12.118.874
20214414 DONG Energy	10.982.118
10073022 Hofor	7.512.612
26891280 G4S Security Services A/S	6.749.769
62513217 Zahles Skole	3.033.728
17225898 Energi Danmark A/S	2.330.314
28716184 Crayon A/S	1.831.844
00000322 Best Union UK (Enta)	1.412.004
19056171 Johnson Controls Denmark	1.283.204
78870117 Refshaløens Ejendomsselskab	1.240.973
26933676 JP Politiken A/S *	1.191.661
19808270 Cubus Film og Tv aps	1.157.815
25511484 Atea A/S	1.117.732
35521747 Curavvs A/S	1.072.216
59199528 Københavns Brandvæsen	1.066.467
26804493 Balletskolen Odense	1.037.071
16165948 Falck Healthcare A/S	1.015.000
30717074 Bojesen A/S	968.207
13537607 Clear Channel Danmark A/S	960.521
19404404 Holstebro Balletskole	862.759
29514445 Oracle Danmark (Micros)	852.661
25463730 Axxess A/S	805.106
28850123 ONE Marketing A/S	777.885
480523 ROYAL OPERA HOUSE	744.490
19827097 Pars Elektronik/Fos	743.536
75450915 Edition Wilhelm Hansen AS	681.452
31747341 Global Container Concepts Aps	671.393
25205898 Advice Digital aps	642.613
24208362 Stena Recycling	611.445
64086928 Koda	586.665
00001029 Tessitura Network. Inc.	574.415
26663903 Post Danmark	567.226
00000003 FUCOTEX TEXTILIEN	558.619
63310417 Statens Museum for Kunst	550.520
27684955 Fomsgaard Gulvservice	550.123
51396715 Gramex	544.710
34683212 P. Hatten & Co.	540.000
67096916 Oberthur Technologies A/S	536.824
46379918 SIF Gruppen	517.072
19433692 Telenor/ Sonofon/Tele2#/Cyberc	516.069
12286325 VISUAL ACT	510.350

Indkøbsomkostninger til store leverandører med større bindinger i 2014, kr. (2015-priser)

Leverandør	Indkøb
11518745 Nordiska aps	2.608.372
14280030 Concerto Copenhagen	2.508.438
11058736 Meherban Gillett	1.805.239
00000288 Michael Boder	1.740.881
25512138 Q Management Housing &	1.260.259
34580936 Guidopera Aps	1.086.050
32660037 Apartementin Copenhagen ApS	1.013.744
22624210 Den jyske opera	1.004.850
29514143 Nordic Artists Management	868.815
30804139 Tivoli & Crescendi Artists	834.005
16984590 Frimodt & Co	706.850
14246045 Jeudan A/S	571.746
56889213 Danske Dramatikere Forbund	528.705

Indkøbsomkostninger til store leverandører med potentiale for prisforbedringer i 2014, kr. (2015-priser)

Leverandør	Indkøb
37120928 Rosendahls Bogtrykkeri	4.510.643
32893422 Nordic Rentals A/S	3.535.334
26706327 JD Stål aps	2.773.231
35039147 Tre Kronor Media Danmark A/S	1.845.211
13768390 AB Catering København	1.793.221
25476352 Engelbrecht Construction A/S	1.691.068
14953779 Phoenix Copenhagen	1.676.959
90478850 I.K.Gottfried	1.519.003
28996063 Greens Catering ApS	1.472.290
26060257 Matrix Grorup	1.444.876
00000657 HOAC Schweisstechnik	1.434.743
15252294 Genz Kød a/s	1.268.881
15385189 Kirsten Rasmussen Aps	1.175.664
86293315 Kenth Fredin	813.228
28902298 Østjysk Vinforsyning	722.057
00000112 FREED OF LONDON	709.151
00000013 BLOCH EUROPA	616.222
17948598 Krydsfiner-Handelen A/S	586.381
10311578 Bico Professionel A/S	580.677
15027800 Freja Transport	563.021
16963038 De Forenede Dampvaskerier AS	560.436
15203676 Light Partner ApS	544.147
27186556 Bryggeriet Skands A/S	542.994

Noter:

Deloitte har anlagt en forsigtig tilgang, hvor de 13 store leverandører med større bindinger (indkøbsvolumen i 2014 på 16,5 mio. kr.) ikke indgår i omkostningsgrundlaget for de to effektiviseringsforslag vedrørende konkurrenceudsættelse og kontraktudbetaling, selvom der også vurderes at være potentialer for prisreduktion hos disse leverandører. Det skyldes, at konkurrence blandt disse leverandører og dermed potentialet er behæftet med forholdsvis stor usikkerhed.

Oversigten er udarbejdet på grundlag af indkøbsdataudtræk tilvejebragt af teatret. Leverandørnavne og identifikationsnumre er her gengivet nøjagtig, som de er registreret i systemerne. Deloitte har således ikke forædlet leverandørnavnene og dermed ikke korrigeret for forkortelser af leverandørnavne og eventuelle ukomplette navnegivelser mv.

Bilag 4

Personaleanvendelse – Nedbrydning af tidsforbrug, detaljeret

Datagrundlag

I nedbrydningen af et årsværk består datagrundlaget af gældende overenskomster (med henblik på at isolere bestanddele) og tilgængelige tidsregistreringsdata fordelt på prøver og forestillinger per kunstnergruppe, som teatret har stillet til rådighed. Tidsregistreringsdata anvendes af teatret som grundlag for omkostningsfordeling ved årets udgang.

Der er således ikke tale om faktisk tidsregistrering på medarbejderniveau foretaget i systemet Kongeplan, eftersom sådanne tidsregistreringer ikke har været tilgængeligt/stillet til rådighed. Tidsregistreringsdata for de forskellige grupper dækker:

- Skuespillere samt kapelmusikere (opera): En beregnet størrelse baseret på gennemførte prøver og opførelser, der opregnes med en gennemsnitlig tidsfaktor og antal medvirkende.
- Korsangere (opera): Data fra Kongeplan, hvor kunstnere bookes direkte på prøver og opførelser. Det vil sige, at der er tale om fremmødetid.
- Balletdansere: For prøver er det en beregnet størrelse baseret på gennemførte prøver, der opregnes med en gennemsnitlig tidsfaktor og antal medvirkende. For opførelser trækkes data fra Kongeplan, hvor kunstnere bookes direkte på opførelserne. Det vil sige, at der er tale om fremmødetid.
- Sceneteknikere: Det optælles ud fra planlægningen i Kongeplan, hvor mange vagter der skal på en enkelt titel, hvilket opregnes med et gennemsnit for antal timer per vagt. Tiden deles op i prøver (inkl. tekniktid) og opførelser.

Beregningsforudsætninger

Til højre vises nedbrydningen af et årsværk og de forudsætninger, der ligger til grund. Det noteres, at for gruppen af sceneteknikere omfatter tidsregistreringsdata kun godt 100 årsværk. Ved opregning til hele gruppen forudsættes, at tidsanvendelsen for de resterende cirka 54 årsværk er samme niveau. De 54 årsværk blandt sceneteknikere dækker ansatte i Bygning og Drift, kapelbetjente, logistikafdelingen, lydafdelingen, lysafdelingen, rekvisitten, snedkersalen og sceneadministration.

Nedbrydning af tidsforbrug, 2014-data	Balletdansere	Kapelmusikere (opera)	Korsangere (opera)	Skuespillere	Sceneteknikere
Alle årsværk (fuldtid og deltid, antal)	78,8	112,1	42,2	28,6	154,1
Samlede lønomkostninger, kr. (bruttoløn)	34.207.212	61.500.056	19.914.611	14.403.479	64.319.714
Et årsværk (timer)*	1924	1924	1924	1924	1924
Fratræk på grund af mindre hold (3 timer/ugentligt i sæson)*	0	0	0	0	-111
Almindelig ferie (6 uger)*	-222	-222	-222	-222	-222
Kunstnerferie (34 dage)*	-221	-221	-221	-221	0
Helligdage (10 dage)*	-65	-65	-65	-65	-68
Sygdomsfravær, uddannelse, møder mv. (3 timer/uge)*	-138	-138	-138	-138	-138
Kunstproduktion - prøver (timer)**	-241	-248	-549	-382	-684
Kunstproduktion - forestilling (timer)**	-131	-267	-203	-205	-333
Kunstproduktion - turné/koncert/andet (timer)**	-19	-163	-10	0	-181
Årlig registreret tid (timer)	1037	1324	1407	1233	1737
Årlig ikke registreret tid (timer)	887	600	517	691	187
Ugentlig registreret tid (timer)	20	25	27	24	33
Ugentlig ikke registreret tid (timer)	17	12	10	13	4
Andel ikke registreret tid (procent)	46 %	31 %	27 %	36 %	10 %
Årsløn, kr. (gns. for gruppen)	433.936	548.520	471.910	504.500	417.389
Timeløn, kr. (gns. for gruppen)	226	285	245	262	217
Årlig ikke registreret løn, kr. (per ansat)	200.099	171.191	126.717	181.248	40.635
Årlig ikke registreret løn, kr. (gruppen)	15.773.837	19.193.882	5.347.474	5.174.640	6.261.860

Kilder: Teatrets løndata og årsværksdata samt *overenskomster og **omkostningsfordelingsdata. Operasolister er taget ud, da der mangler valide data for denne gruppe. Det skyldes, at de er aflønnet på andre vilkår, og der kan ikke foretages en stringent kobling fra årsværk til timeregistrering. Bemærk, at timer til kunstnerferie og almindelig ferie beregnes ud fra antal uger baseret på et årsværk på 1.924 timer, det vil sige 37 timer per uge.

Forbehold

Data indeholder ikke korrektion for aflysninger eller sygdom, da kunstnere og sceneteknikere stadig er berettiget til løn for den tid, de burde have været på scenen, hvormed det faktiske tidsforbrug reelt set kan være højere. Det faktiske tidsforbrug kan i øvrigt være højere på grund af eksempelvis forberedelsestid og sminkning. Tilsammen udgør disse forhold den usikkerhedsfaktor, der lægges ind.

Der tages forbehold for, at nedbrydningen ikke er udtryk for det faktiske tidsforbrug 1:1, men det er det bedste grundlag, der har været til rådighed, og det vurderes som tiltrækkeligt til at opfylde formålet med analysen.

Bilag 5

Billetindtægter – Optimeret repertoireplanlægning

Potentialer ved fleksible spilleperioder beregnet ved forlængede og afkortede spilleperioder for udvalgte titler, mio. kr. (2015-priser)

Titel	Antal opførelser	Tilskuere	Sæde-belægning	Marginaludgift per forestilling	Billetindtægt per forestilling	Antal opførelser efter	Ændring i tilskuere	Ny Belægning	Netto-indtægter
Come Fly Away	8	11.048	99%	0,19	0,37	10	2.762	99 %	0,37
Dans2Go	10	13.133	94%	0,29	0,16	12	2.627	94 %	-0,27
Porgy og Bess	30	44.511	99%	1,04	0,46	32	2.967	99 %	-1,18
Erasmus Montanus	39	23.786	96%	0,15	0,13	41	1.220	96 %	-0,04
Faderen	28	16.600	92%	0,11	0,12	30	1.186	92 %	0,03
Hærværk	41	24.159	96%	0,21	0,13	43	1.178	96 %	-0,16
Sonetter	10	2.180	100%	0,05	0,02	12	436	100 %	-0,05
								Sum	-1,30
Et Folkesagn	15	13.810	71%	1,01	0,28	13	1.841	82 %	1,77
Kameliadamen	14	13.053	72%	0,71	0,31	12	1.865	84 %	1,17
Manon	8	7.715	74%	0,71	0,24	6	1.929	99 %	1,15
Le grand macabre	6	5.135	57%	0,87	0,22	4	1.712	86 %	1,50
Rusalka	8	8.475	71%	0,94	0,35	6	2.119	94 %	1,58
Tigerhjerter svøbt i vindehud	10	3.811	60%	0,11	0,04	8	762	74 %	0,11
Woyzeck	28	8.859	49%	0,18	0,05	26	633	53 %	0,27
								Sum	7,53
Netto samlet									6,23

Note: Marginaludgift per forestilling er beregnet på baggrund af de totale omkostninger per aften og er derfor uafhængig af eventuelle sponsorindtægter for den enkelte titel. Endvidere forudsætter beregningerne, at fleksibiliteten i spilleperioden prioriteres og planlægges, når repertoireet fastlægges, for at minimere eventuelle bindinger i forhold til kapacitet og det kunstneriske personale.

Kilde: Forestillingsstatistikken

Om Deloitte Consulting – fra ide til virkelighed

Deloitte Consulting fokuserer på udvikling og effektivisering af kundernes organisation, kerneprocesser, økonomistyring og it for at bidrage til realisering af kundernes strategiske målsætninger. Vi kender den offentlige og den private sektor til bunds og kombinerer vores faglige kompetencer med evnen til at lede, styre og gennemføre projekter i komplekse miljøer. Det kan være som rådgivere eller som ansvarlige for processer fra idestadie til implementering.

Deloitte er Danmarks største revisions- og rådgivningsfirma. Vi tilbyder en bred vifte af ydelser og kombinerer konsulentrollen i Deloitte Consulting med Deloittes kompetencer indenfor revision, skat og finansiering. Det giver vores kunder en unik mulighed for at få integrerede løsninger, der er skræddersyet til de enkelte opgaver.

Vi er del af den globale virksomhed Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Vi udvikler og deler viden på tværs af kontorer i mange lande. Inspirationen fra udlandet kombineret med systematisk metodeudvikling på tværs af landegrænser sikrer, at vores løsninger altid tager udgangspunkt i den seneste viden. Det er forudsætningen for, at vi i dag og i fremtiden kan være en attraktiv og værdiskabende rådgiver.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, skat, consulting og financial advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's cirka 210.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.

© 2015 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu