

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Samlet afrapportering

Enkelte oplysninger i analysen er udeladt af hensyn til det offentlige og/eller virksomheders økonomiske interesser mv.

Juni 2024

LÆSEVEJLEDNING

Den samlede afrapportering af budgetanalysen af Det Kongelige Teater er struktureret således:

- Sammenfatning og hovedresultater
- Kortlægning
- Dybdeanalyser
- Strategisk opgaveprioritering
- Bilag

Efter en sammenfatning af analysen og en præsentation af analysens hovedresultater følger en kortlægning, der danner udgangspunkt for analysen og kortlægger ressourceforbruget, indkøbsaktiviteter og indtægter.

Herefter følger en række dybdegående analyser, der for det første centrerer sig om at øge Det Kongelige Teaters øvrige indtægter. Det gælder f.eks. tiltag som bardrift, kommerciel udlejning og sponsorater (analysetema 1) og analyser af mulighederne for at øge indtjeningen ved at styrke fokus på forskellige typer af markedsføringstiltag (analysetema 2).

Derefter præsenteres resultaterne af effektiviseringsanalyserne, hvor det analyseres, hvordan planlægningen og kapacitetsudnyttelsen kan optimeres (analysetema 3) og lager og transportområderne kan effektiviseres (analysetema 4). Herefter præsenteres analysens resultater af indkøbsanalysen, der fokuserer på at bl.a. indkøb til forestillinger samt forslag til ny organisering på indkøbsområdet (analysetema 5). Endelig afsluttes de dybdegående analyser med en analyse af Det Kongelige Teaters bygninger med fokus på bl.a. muligheder for energieffektiviseringer (analysetema 6).

Endelig følger et kapitel, hvor de overordnede resultater af en gennemført strategisk opgaveprioritering er præsenteret. Kapitlet identificerer mulige prioriteringsvalg og belyser konsekvenserne heraf for Det Kongelige Teater.

Rapporten indeholder endelig fire bilag, der indeholder udvalgte fund og resultater fra kortlægningsfasen samt et katalog over prioriteringsvalg, der supplerer afrapporteringen af den strategiske opgaveprioritering.

Indholdsfortegnelse

Sammenfatning	3
Kortlægning	17
Dybdeanalyser	24
Analysetema 1: Øvrige indtægter	25
Analysetema 2: Billet- og abonnementssalg	43
Analysetema 3: Planlægning og kapacitetsudnyttelse	55
Analysetema 4: Lager og transport	78
Analysetema 5: Indkøb	97
Analysetema 6: Bygninger	115
Strategisk opgaveprioritering	129
Bilag	132
Bilag A: Kortlægning af indtægter	133
Bilag B: Kortlægning af indkøb	138
Bilag C: Ressourcekortlægning	141
Bilag D: Katalog over prioriteringsvalg	Vedlagt separat

SAMMEN- FATNING

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Maj 2024

Introduktion og hovedresultater

Det Kongelige Teater ser ind i en budgetmæssig ubalance fra 2025 og frem, som budgetanalysen kan bidrage til at adressere

INTRODUKTION

Det Kongelige Teater har en samlet nettoudgiftsbevilling på 596,3 mio. kr. i 2024 faldende til 574,3 mio. kr. i 2025 og frem, jf. tabel 1 nedenfor. Derudover har Teatret budgetterede indtægter for ca. 353 mio. kr. i 2024 og frem. Teatret ser dermed ind i en budgetmæssig ubalance på 22 mio. kr. fra 2025 og frem. Den eksisterende flerårsaftale om Det Kongelige Teater 2021-2024, der udløber med udgangen af 2024, fastsætter blandt andet Teatrets økonomiske rammer og strategiske mål, herunder kunstneriske ambitionsniveau. Der skal på den baggrund gennemføres en budgetanalyse af Det Kongelige Teaters økonomi. Det fremgår af analysens kommissorium, at analysen skal tilvejebringe et bruttokatalog med mulige tiltag på både indtægts- og omkostningssiden, herunder mulige omprioriteringstiltag (inkl. opgavebortfald), der kan danne grundlag for en politisk beslutning om Det Kongelige Teaters fremadrettede bevillingsniveau og opgavevaretagelse. Analysens måltal er et nettoprovenu på 45 mio. kr. fuldt indfaset i 2028.

Tabel 1. Budgetoversigt for Det Kongelige Teater, angivet i mio. kr., 2024-priser

	2024	2025	2026	2027
Nettoudgiftsbevilling	596,3	574,3	574,3	574,3
Indtægter	353,3	353,3	353,7	353,7
Udgifter samlet	949,6	927,6	928,0	928,0

Kilde: Finansloven for 2024

ORGANISERING AF ANALYSEN

Arbejdet med budgetanalysen har været organiseret omkring en styregruppe, en arbejdsgruppe og et sekretariat med følgende ansvarsdeling og deltagere:

- Styregruppe bestående af Kulturministeriet (forperson), Finansministeriet og Det Kongelige Teater med beslutningskompetencen ifm. udarbejdelse af budgetanalysen
- Arbejdsgruppe bestående af Kulturministeriet (forperson), Finansministeriet og Det Kongelige Teater med opgaven at forberede materiale til styregruppen
- Sekretariat bestående af Kulturministeriet (forperson), Finansministeriet og Det Kongelige Teater på sagsbehandlerniveau, der understøtter arbejdsgruppen og BDO og Implements arbejde.

Det Kongelige Teater har stillet kontorpladser til rådighed til BDO og Implement på Gamle Scene. Som led i analysen er hypoteser, resultater og udkast til afrapportering løbende blevet delt og drøftet mellem BDO og Implement og Det Kongelige Teater med henblik på sikre, at leverancer inddrager Teatrets viden og vurderinger i videst muligt omfang.

Budgetanalysen er gennemført i perioden fra medio februar til primo maj 2024.

AFGRÆNSNING AF ANALYSEN

Analysen vedrører hele Det Kongelige Teater og har således både fokus på mulige effektiviseringer, omprioriteringer og optimering af indtægter. Som led i fastlæggelse af scope har analysens styregruppe besluttet, at analysen ikke forholder sig til kunstneriske beslutninger om f.eks. udvælgelsen af repertoire, jf. armslængdeprincip. Det betyder f.eks. konkret, at analysen ikke forholder sig til, hvilke titler Det Kongelige Teater har på programmet og de kunstneriske processer forbundet med udvikling af forestillinger. Samtidig har styregruppen besluttet, at analysen ikke skal forholde sig til prissætning af de kunstneriske tilbud.

BUDGETANALYSENS HOVEDSPOR

Budgetanalysens fokus er løbende drøftet og besluttet af analysens styregruppe. Det samlede analyseprogram indeholder følgende fire hovedspor.

- i. Kortlægning: Kortlægningen danner udgangspunkt for det samlede analyseprogram og har haft fokus på at kortlægge ressourceforbruget på Teatret samt udviklingen i Teatrets indkøb og indtægter.
- ii. Indtægter: Dette spor vedrører dels området øvrige indtægter, der inkluderer bl.a. bardrift og sponsorater, dels billet-, abonnements salg og markedsføring.
- iii. Effektivisering: Sporet har fokus på de følgende fire områder: lager og transport, indkøb, bygninger og planlægning.
- iv. Strategisk opgaveprioritering: Fokus på at identificere mulige prioriteringsvalg og belyse konsekvenserne heraf.

Der er som led i analysen identificeret andre temaer, som det vurderes kan være relevant for Teatret at arbejde videre med, herunder øget brug af genbrug, HR-administrative processer og optimeret brug af fællesstatslige løsninger. Disse temaer er fraprioriteret af styregruppen for analysen og berøres derfor ikke yderligere i afrapporteringen.

ANALYSENS HOVEDRESULTATER

De gennemførte dybdeanalyser anviser et samlet nettoprovenu på mellem 29,5-58,1 mio. kr. fuldt indfaset inden for syv forskellige løsningstemaer, jf. tabel 2. Her er der indregnet afledte besparelser på overheadomkostninger for de dele, hvor dette er relevant, lige som der er korrigeret for overlap mellem de forskellige løsningstemaer. Det gælder konkret imellem analyserne af øvrige indtægter og planlægning, hvor der ikke indregnes et provenu fra prisstigninger på udlejning som følge af forslaget om at hæve niveauet for udlejning. Det gælder også i analysen af øget markedsføring og abonnements salg, hvor der er taget højde for, at model 1 og model 3 til en vis grad må forventes at kannibalisere på hinanden. Flere af analysetemaerne indebærer desuden implementeringsomkostninger. Det gælder særligt analysetema 2 vedrørende billet- og abonnements salg, hvor der skal investeres i markedsføringsaktiviteter for at opnå et øget salg.

De anviste provenuer i dybdeanalyserne og nedenfor er ikke udtryk for en bestemt anbefaling, men skal betragtes som handlemuligheder, der efter vores vurdering er relevante for styregruppen at overveje og drøfte. For størstedelen af temaerne har vi fundet det hensigtsmæssigt at udarbejde både et lavt og et højt provenuestimat. Det er gjort af hensyn til at tage højde for usikkerheder i beregningerne, eller fordi der er flere måder at implementere de forskellige forslag på. Et eksempel på dette er analysen af indkøb, hvor spændet i provenu bl.a. afspejler en usikkerhed i størrelsen på mængderabatter, som Det Kongelige Teater vurderes at kunne opnå ved at arbejde mere langsigtet og strategisk med udvalgte indkøbskategorier.

Tabel 2 angiver endvidere, at der knytter sig forskellige usikkerheder til det estimerede provenuer. For analysen vedrørende billet- og abonnements salg knytter usikkerheden sig eksempelvis til, at dele af forslaget vedrører en indsats med markedsføringsmodeller, som Det Kongelige Teater ikke har arbejdet med tidligere. Der er størst usikkerhed forbundet med provenuerne identificeret som led i den strategiske opgaveprioritering, jf. nedenfor.

Introduktion og hovedresultater

Det samlede nettoprovenu identificeret i analysen udgør mellem 29,5 og 58,1 mio. kr. ved fuld indfasning

ANALYSENS HOVEDRESULTATER

Det er samlet set muligt at realisere måltallet for budgetanalysen ved at implementere en række – men ikke alle - af de initiativer, som ligger bag de høje provenuestimater. Det identificerede nettoprovenu bør ses i sammenhæng med, at analysen som følge af afgrænsningen i praksis har ekskluderet den største del af Det Kongelige Teaters økonomi. Det er ikke opgjort konkret, hvor stor betydning dette har, men som det fremgår af kortlægningen nedenfor, så bliver størstedelen af tiden på Teatret anvendt på kunstnerisk produktion. Dertil kommer, at der som led i analysen er sandsynliggjort mulige, substansielle provenuer vedrørende dels Vestindisk Pakhus, dels facility managementområdet, som efter aftale ikke indgår i den samlede opgørelse af provenu.

Prioriteringssporet skal ses i forhold til analysens samlede måltal på den måde, at jo mindre en del af måltallet, der realiseres gennem de øvrige løsningstemaer, desto mere relevant bliver det at overveje bortfald og nedskalering af opgaver. Der er imidlertid ikke identificeret mulige prioriteringsvalg, som Det Kongelige Teater vurderer er hensigtsmæssige at gennemføre. BDO/Implement vurderer, at der er et prioriteringsrum, der ikke er afdækket med analysen. Og det kan overvejes, om opgaveprioritering på Teatret vil være relevant at gennemføres gennem generelle rammereduktion, som Teatret selv udmønter, jf. også pointer vedrørende analysens afgrænsning ovenfor. Det har været en tungvejende præmis for analysen, at mange potentielle løsningsgreb, som i de fleste organisationer er til rådighed for ledelsen, ikke kan appliceres af Det Kongelige Teaters direktion, fordi beslutningskompetencen ses at ligge hos de kunstneriske chefer. Den naturlige følge af dette er, at økonomiske tilpasninger i højere grad må ske gennem rammereduktioner til efterfølgende udmøntning i de kunstneriske dele af organisationen.

De konkrete forslag i de syv løsningstemaer er opsummeret nedenfor som en del af sammenfatningen og beskrevet i detaljer i de særskilte dybdeanalyser, der følger i rapporten.

Table 2. Nettoprovenu fordelt efter dybdeanalyser, mio. kr. ved fuld indfasning

#	Løsningstema	Lav	Høj	Usikkerhed
1	Øvrige indtægter	5,2	9,1	Lav —▲— Høj
2	Billet- og abonnementssalg	5,9	5,9	Lav —▲— Høj
3	Planlægning	6,7	8,7	Lav —▲— Høj
4	Lager og logistik	2,6	3,1	Lav —▲— Høj
5	Indkøb	1,5	5,8	Lav —▲— Høj
6	Bygninger	0,3	0,5	Lav —▲— Høj
7	Strategisk opgaveprioritering	8,7	26,9	Lav —▲— Høj
I alt ovenstående		29,9	60,0	
Afledt overhead		0,8	0,8	
Korrektion for overlap*		-2,2	-2,7	
Samlet provenu		29,5	58,1	

Note: Alle beløb er nettoprovenuer ved fuld indfasning, hvor evt. afledte drifts- og implementeringsomkostninger er modregnet. Afledt overhead er baseret på en gennemsnitsløn på 580.000 kr. årligt, hvortil der lægges 40 pct. overhead. Afledt overhead vedrører ikke strategisk opgaveprioritering, hvor overhead er inkluderet i de enkelte provenuskøn, samt øget udlejning, hvor evt. ekstra personale kan indføres via en kombination af nyansættelser og mer-/overarbejde. *Korrektion for overlap vedrører 1,2 mio. kr., der tager højde for, at modellerne i løsningstema #2 i nogen grad cannibaliserer hinandens provenu. Der er således indregnet en korrektion på 20 pct. af det samlede provenu for model 1 + 3. Hertil kommer 1,0-1,5 mio. kr. for mulige prisstigninger på kommerciel udlejning.

Kilde: Egne beregninger



Baggrund om Det Kongelige Teater

Det Kongelige Teater har arbejdet fokuseret med at øge indtjeningen og når i dag ud til væsentligt flere danskere for sin bevilling

ROLLEN SOM DANMARKS NATIONALSCENE

Det Kongelige Teater og Kapel udgør Danmarks nationalscene. Med bygningen af Operaen i 2005 og Skuespilhuset i 2008 råder Teatret over samlet set tre bygninger inklusive Gamle Scene på Kongens Nytorv, hvor der findes seks forskellige scener. Gamle Scene i hovedbygningen på Kongens Nytorv, Store Scene, Lille Scene og Mellemgulvet i Skuespilhuset samt Operaen på Holmen med både Store Scene og Takkelloftet.

Rammerne for Det Kongelige Teaters virke er fastlagt i lov om scenekunst. Det følger heraf, at Teatret skal producere et repertoire af høj kunstnerisk kvalitet inden for ballet, opera og skuespil, hvor der tages særlige hensyn til danske værker. Det Kongelige Teater skal videreføre de klassiske traditioner, samtidig med at det gennem sin virksomhed skal udvikle en nutidig scenekunst.

Herudover er der fastlagt politiske mål for Det Kongelige Teater igennem flerårsaftaler, hvoraf den seneste gælder for perioden 1. januar 2021 til 31. december 2024. I denne aftale fastlægges bevillingsniveauet for Teatret for periode, ligesom der indgår en række mål med særlig fokus på, at Det Kongelige Teater skal nå ud til en bredere gruppe af danskere og blive oplevet som relevant og vedkommende af alle danskere. Målene inkluderer blandt andet, at Teatret:

- forpligtes til have stor bredde i Teatrets forestillinger og øvrige aktiviteter med udgangspunkt i kerneopgaverne.
- skal i løbet af aftaleperioden opnå en mere jævn køns- og aldersfordeling blandt publikum. Teatret skal samtidig i aftaleperioden øge andelen af publikum, som har bopæl uden for hovedstaden. Endelig skal Teatret i perioden nå et publikum, hvis højeste uddannelsesniveau er grundskole eller ungdomsuddannelse.
- skal i aftaleperioden intensivere sit samarbejde med aktører i hele landet både inden for scenekunstrådet og inden for andre relevante områder. Det Kongelige Teater skal i den forbindelse supplere og respektere de lokale teater tilbud.
- skal også fortsætte sit arbejde med store bredt anlagte friluftsforestillinger på skiftende lokationer i landet.
- skal som en del af arbejdet med at øge graden af deltagelse hos danskerne i særlig grad have fokus på at introducere flere børn og unge med forskellig baggrund i hele Danmark til scenekunst og klassisk musik.
- skal fortsat udvikle sine egne ballet- og operauddannelser samt fortsætte samarbejdet med scenekunstudannelserne med henblik på at udvikle talenter i Danmark.

Som ovenstående punkter viser, så er der flere balancer, som Det Kongelige Teater skal arbejde med at ramme, herunder mellem et højt kunstnerisk niveau samt at lave forestillinger, der appellerer bredt og når forskellige målgrupper.

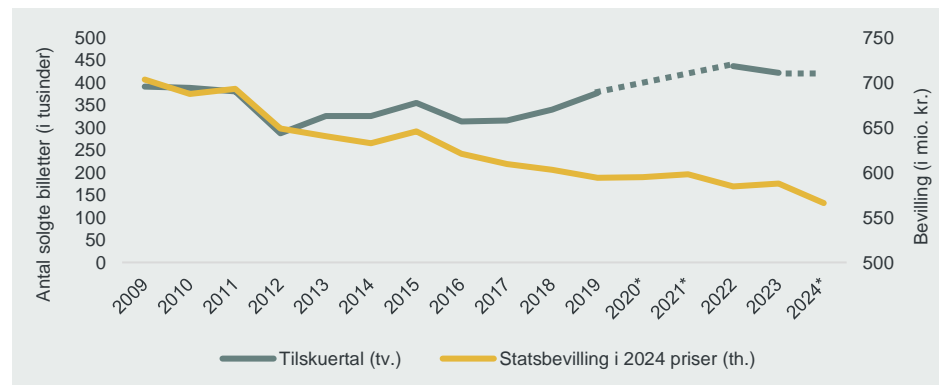
Et særligt kendetegn ved Det Kongelige Teater er, at langt størstedelen af aktiviteterne hænger sammen i en værdikæde, der overordnet centrerer sig om produktion af forestillinger. Det betyder eksempelvis, at beslutninger om hvilket repertoire Teatret skal have – og dermed beslutninger i de kunstneriske afdelinger i Teatret - har betydning for produktionen af scenografi og kostumer, men også for aktiviteterne i salgs- og planlægningsafdelingen. Dette har særligt haft betydning for tilrettelæggelsen af den prioriteringsanalyse, der er gennemført som et fokuseret forløb med deltagelse af udvalgte dele af direktionen.

FOKUS PÅ VÆKST

Det Kongelige Teater fastlagde i 2018 en vækststrategi for perioden 2018/19-2022/23 med fokus på at øge Teatrets indtjening for at imødegå en fastlagt bevillingsreduktion ved at øge Teatrets kunstneriske aktiviteter gennem effektiviseringer og dermed bevare et stærkt teater og skabe rum til at investere strategisk.

Vækststrategien har været bidragende til, at Det Kongelige Teater har øget sin aktivitet betydeligt og i dag når ud til flere danskere, jf. også målsætninger i flerårsaftale beskrevet på forrige side. Det Kongelige Teater har således øget antallet af solgte billetter samtidigt med, at bevillingsniveauet er faldet med godt 100 mio. kr. siden 2009. Det betyder i praksis, at Det Kongelige Teater i dag når væsentligt flere tilskuere pr. modtaget bevillingskrone end tidligere. Hvor Teatret i 2009 nåede ud til 0,59 tilskuer, hver gang de modtog 1.000 kr. i bevilling, når Teatret i 2023 0,75 tilskuer. Hertil kommer store, uendørs forestillinger i Dyrehaven og ved Moesgaard, hvor Teatret er i kontakt med mange tusinde yderligere årligt.

Figur 1. Udvikling i antal solgte billetter og statslig bevilling, 2009-2024, 2024-priser



Note: *Antal solgte billetter i 2024 er sat til samme antal solgte billetter som i 2023 (stiplet i graf). Antal tilskuere for 2020 og 2021 er fiktive tilskuerstal pga. covid-19 (derfor stiplet i graf) Antal solgte billetter er opgjort til egne forestillinger på egne scener (ekskl. Dyrehaven og Moesgaard).
Kilde: Finansloven og Det Kongelige Teater

Når der ses på udviklingen i repertoiret ses det, at antallet af titler har været nogenlunde konstant i perioden. Det gælder også antallet af titler på de store scener, jf. bilag A nedenfor. Der har derimod været en væsentlig stigning i antallet af forestillinger, herunder på de store scener. Samlet indikerer ovenstående, at Det Kongelige Teater i perioden har effektiviseret udnyttelsen af sine personaleresressourcer samt fysiske kapacitet i form af scenerne.

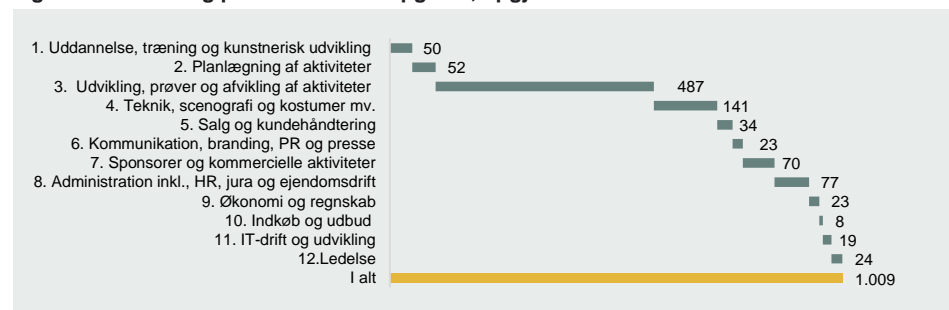
Udviklingen på Det Kongelige Teater som beskrevet ovenfor illustrerer, at der har været et potentiale for, at Det Kongelige Teater har kunne øge sit aktivitets- og indtjeningsniveau. Udviklingen betyder ikke i sig selv, at der ikke er yderligere potentialer for at øge aktivitet, indtægter og effektivisere opgavevaretagelsen. Men udviklingen danner bagtæppe for analysen og er en del af baggrunden for, at analysen ikke har haft særligt fokus på forslag, der vedrører stigning i aktiviteten på Teatret.

RESSOURCEKORTLÆGNING

Kortlægningen af Det Kongelige Teater dækker både Teatrets ressourceforbrug, indtægter og indkøb. Kortlægningen af Teatrets ressourcer bygger på en opgavestruktur, der er udarbejdet i samarbejde med udvalgte ledere og medarbejdere fra de enkelte afdelinger hos Det Kongelige Teater. Denne del af kortlægningen har været med til at skabe en forståelse af, hvilke opgaver der varetages i Det kongelige Teater, samt disse opgavers umiddelbare ressourcetræk. Et sådan overblik over Teatrets samlede opgaveportefølje har blandt andet været brugt til at udvælge og udforme relevante dybdeanalyser.

Af kortlægningen fremgår det, at størstedelen af tiden bliver anvendt på kunstnerisk produktion i form af udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter. Dernæst er opgaver inden for teknik, scenografi og kostumer samt opgaver inden for sponsorer og kommerciel aktivitet. Kortlægningen viser derudover, at der er et stort ressourcetræk i opgaver relateret til planlægning. Dette fremgår af figuren nedenfor, som viser det samlede tidsforbrug for Det Kongelige Teater opgjort i årsværk fordelt efter de 12 overordnede opgavekategorier. Det samlede antal årsværk på Det Kongelige Teater er omkring 1.000 fordelt på ca. det dobbelte antal ansatte.

Figur 2. Tidsforbrug på overordnede opgaver, opgjort i årsværk



Kilde: Ressourcekortlægning

Ressourcekortlægningen viser også, at ressourcetrækket på både opgaver relateret til planlægning og indkøb og udbud bliver varetaget en del forskellige steder på Teatret. Tabellen nedenfor viser årsværksforbruget på de to opgaver fordelt efter afdeling.

Tabel 3. Tidsforbrug på planlægning og indkøb og udbud fordelt efter afdeling, antal årsværk

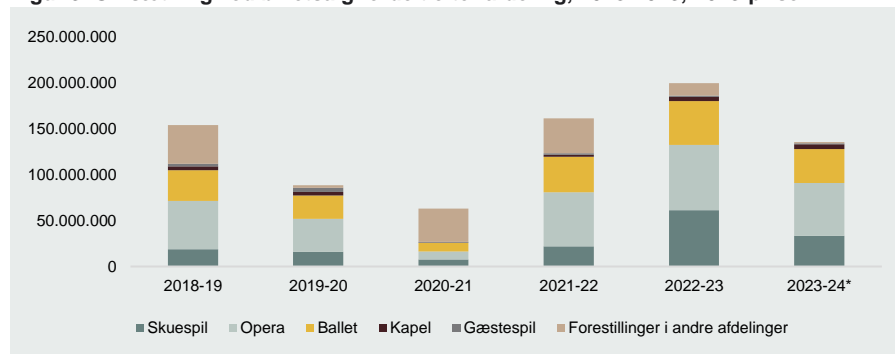
	Planlægning af aktiviteter	Indkøb og udbud
Ballet	7,3	0,7
Direktionssekretariat	0,0	0,0
HR & Jura	0,0	0,0
IT-afdeling	0,0	0,2
KGL+	4,1	0,5
Kostume og maskør	6,4	1,5
Opera og Kapel	8,6	0,0
Salg og Planlægning	6,3	0,2
Skuespil	8,5	0,0
Teknik og bygningsadm.	0,7	0,1
Teknisk Afdeling	10,5	1,5
Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	0,1	3,1
I alt	52,4	7,8

Kilde: Ressourcekortlægning

KORTLÆGNING AF INDTÆGTER

Kortlægningen af Det Kongelige Teaters indtægter består af et samlet overblik over Teatrets indtægtskilder for 2023, og viser udviklingen i udvalgte indtægtskilder fra 2019 og frem til 2023. Derudover dykkes der ned i indtægter fra billetsalg. Her ses der både på antallet af solgte billetter, sædebelægning samt omsætning fordelt efter Teatrets forskellige typer af forestillinger. Kortlægningen viser blandt andet, at Teatret i sæson 2022/23 havde et markant højere niveau for antallet af solgte billetter sammenlignet med før Covid-19.

Figur 3. Omsætning ved billetsalg fordelt efter afdeling, 2018-2023, 2023-priser



Note: Sæsonen *2023-24 er ikke afsluttet endnu og fremstår derfor lav.
Kilde: Det Kongelige Teaters opgørelse af billetindtægter fra 2018-29 frem til 2023-24.

Kortlægningen af de øvrige kommercielle aktiviteter viser, at en stor del af Teatrets indtægter – ud over billetsalg – stammer fra sponsorindtægter, salg i barer, forpagtningsindtægter, udlejning af lokaler mv. Denne del af kortlægningen er i høj grad brugt til at udpege, hvilke af Teatrets kommercielle aktiviteter, der kunne være interessante at undersøge nærmere i en dybdeanalyse.

KORTLÆGNING AF INDKØB

Kortlægningen af Det Kongelige Teaters indkøb indeholder et overblik over indkøb i Teatrets forskellige afdelinger. Derudover er Teatrets indkøb også fordelt efter indkøbskategori samt topprodukter.

Kortlægningen viser, at Det Kongelige Teater har et årligt indkøb på ca. 280 mio. kr., der fordeler sig på længerevarende aftaler/bindinger, indkøb knyttet til forestillinger samt øvrig indkøb, der typisk kan rammeaftaledækkes. Den største indkøbskategori er diverse tjenesteydelser bestående af bl.a. facility-management og kantine samt markedsføring. Kortlægningen af Teatrets indkøb har desuden vist, at Teatret gør brug af mange forskellige leverandører.

Den centrale indkøbsfunktion består af 8 årsværk, som varetager både udbud, kontraktindgåelse og kontraktopfølgning. Der er igangværende overvejelser på Teatret om det fremadrettet mest hensigtsmæssige organisering på indkøbsområdet.

Analysetema 1: Øvrige indtægter

Der er potentiale for at hæve de kommercielle indtægter fra bl.a. barer, caféer og forpagtning af restauranter

BAGGRUND FOR FORSLAG

Analysen vedrører det kommercielle område på Det Kongelige Teater. På dette område har Teatret arbejdet målrettet med at vækste kommercielt gennem bedre udnyttelse af Teatrets aktiver.

En væsentlig del af Det Kongelige Teaters indtægter stammer fra andre kommercielle indtægter end billetsalg. Øvrige kommercielle indtægter omfatter indtægter fra kommerciel udlejning af arealer, kompetencer, teknik/udstyr, salg fra barer og caféer, bortforpagtning af restauranter, events, rundvisninger på Teatrets scener, sponsorater mv. Formålet med denne analyse har været at undersøge, om der kan skabes et yderligere provenu gennem optimering af driften af de disse kommercielle aktiviteter, samt om der er et uudnyttet potentiale for at øge indtægterne heraf. Analysen er gennemført enkeltvis for fem områder: Fonde og sponsorater, kommerciel udlejning, barer og caféer, forpagtning samt sommerskolen. Hver af analyserne indeholder en gennemgang af det enkelte område samt et eller to forskellige potentielle tiltag, der kan øge indtægterne.

PROVENU

Analysen viser, at der samlet set fuldt indfaset i 2027 og frem kan realiseres et nettoprovenu i størrelsesordenen 5,2-9,1 mio.kr. årligt, jf. tabel 4. Provenuet relateret til fonde og sponsorater omhandler muligheden for yderligere fonds- og sponsorindtægter, med fokus på det nye børneunivers, der åbner i Stærekassen i 2026. Både provenuet fra kommerciel udlejning, barer og caféer samt sommerskolen er særligt baseret på muligheden for at øge prisniveauet, når Teatret hhv. udlejer lokaler, sælger produkter i barerne eller afholder Den Kongelige Ballets sommerskole. I forhold til forpagtningen af restauranterne er det vurderingen, at der ved genudbud kan realiseres nogle mere fordelagtige forpagtningsafgifter. Det Kongelige Teater er bevidst om at de kommercielle aktiviteter ikke må ske på bekostning af kerneopgaven. Analysens forslag er derfor udarbejdet med en bevidsthed herom og er således rettet mod de kommercielle aktiviteter, som Teatret i forvejen arbejder med. Alle forslag er således, uden undtagelse, en optimering af eksisterende aktiviteter på teatret og dermed ikke en ændring af teaterets kommercielle profil.

Tabel 4. Provenu

Mio. kr., 2023-pl	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,4-1,0	2,4-5,8	3,0-6,9	5,5-9,4	5,5-9,4
Fonde og sponsorater	0	0,0	0-1,5	1,5-3,0	1,5-3,0
Kommerciel udlejning	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5
Barer og caféer	0,4-1,0	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5
Forpagtning	0	0	0,6	1,6	1,6
Sommerskole	0	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8
Investeringer	0	0	0,5	0	0
Fonde og sponsorater	0	0	0	0	0
Kommerciel udlejning	0	0	0	0	0
Barer og caféer	0	0	0	0	0
Forpagtning	0	0	0,5	0	0
Sommerskole	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Fonde og sponsorater	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Kommerciel udlejning	0	-	-	-	-
Barer og caféer	0	0	0	0	0
Forpagtning	0	0	0	0	0
Sommerskole	0	0	0	0	0
Netto Provenu	0,4-1,0	2,1-5,5	2,7-6,6	5,2-9,1	5,2-9,1

Note: I tabellen indgår kun provenu fra en ud af to tiltag på kommerciel udlejning. Provenuet fra øget kommerciel udlejning afhænger af dybdeanalysen af planlægning og vil derfor fremgå af denne.
Kilde: Egne beregninger

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

De tiltag, der omhandler prisstigninger er forbundet med en vis usikkerhed relateret til forbrugernes reaktion på prisstigningerne. Såfremt forbrugeren reagerer kraftigere end forventet på prisstigningerne, vil dette kunne påvirke provenuet. I forhold til den kommercielle udlejning forekommer det på baggrund af den nuværende efterspørgsel efter Teatrets produkter meget realistisk, at man vil kunne realisere gevinsterne ved øgede priser. Teatret afviser således i dag ca. 80 pct. af alle henvendelser om kommerciel udlejning og har de facto intet opsøgende salg. I forhold til priserne i barerne er priserne sammenlignet med markedet generelt lave i Det Kongelige Teaters barer. Det samme gør sig gældende for priserne på sommerskolen, hvor Det Kongelige Teaters produkter er mere attraktive end tilsvarende produkter i markedet.

Provenuet fra en ny forpagtningsaftale afhænger ligeledes af, hvorvidt det er muligt at opnå tilstrækkelig interesse fra kvalificerede forpagtere med den nye forpagtningsafgift. I den sammenhæng vurderes det, at det samlet set vil være væsentligt mere attraktivt at forpagte restauranterne fremadrettet grundet kendskabsgrad og kundegrundlag og at den for provenuskønnet forudsatte forpagtningsafgift er på sammen niveau, som en tidligere forpagtningsaftale havde. Samtidig er ikke indregnet provenu forbundet med et forventet højere omsætningsniveau. Provenuet relateret til fonds- og sponsorindtægter ifm. åbningen af det nye børneunivers er også forbundet med en vis usikkerhed Det er dog vurderingen at der er tale om et interessant nyt produkt, som allerede har formået at tiltrække væsentlige sponsorindtægter.

Omfanget af implementering og dertil forbundne forudsætninger varierer på tværs af de forskellige tiltag. De tiltag, der omhandler prisstigninger, vurderes ikke umiddelbart at være forbundet med nævneværdige afledte implementerings- og driftsomkostninger ud over opdatering af prislister o.lign. Provenuet relateret til fonde og sponsorater vil evt. kræve ekstra ressourcer, der skal anvendes til at afsøge nye fonde og sponsorater og tilgange til midler tilegnet børneuniverset. Dette er ikke medtaget i beregningerne, da det i første omgang skal afklares, om opgaven kan afholdes af eksisterende årsværk.

Der vurderes at være mindre udgifter forbundet med at realisere provenuet fra forpagtning. Implementerings- og driftsomkostningerne ved at hæve forpagtningsafgiften ved et nyt udbud på forpagtning på Det Kongelige Teater kan omfatte udgifter til revision af forpagtningsaftaler, evt. markedsanalyser, udarbejdelse og offentliggørelse af udbudsmateriale, administrationsomkostninger til udbudsprocessen samt eventuelle omkostninger til forhandling og kontraktindgåelse med potentielle forpagtere. Disse omkostninger kan variere afhængigt af Teatrets interne processer, markedsforhold og eventuelle juridiske eller regulatoriske krav. Det vurderes dog, at langt de fleste af disse omkostninger alligevel ville skulle afholdes ifm., at forpagtningsaftalen skal genudbydes. Det er derfor indarbejdet 0,5 mio.kr. i 2026, der afsættes til en evt. merudgift relateret til en markedsanalyse mv. ifm et ændret scope og vilkår for forpagtningsaftalerne.

Det bemærkes, at provenuet på området for kommerciel udlejning, som vedrører øget udlejning ikke indgår i tabel 4. Det mulige provenu fra øget kommerciel udlejning er indeholdt i dybdeanalysen af planlægning og vil derfor fremgå af denne. Yderligere driftsudgifter relateret til øget kommerciel aktivitet indgår derfor heller ikke i tabel 4. I tabel 4 fremgår således alene provenu relateret til prisstigninger ifm Teatrets kommercielle udlejningsaktiviteter.

Analysetekema 2: Billet-, abonnements salg og markedsføring

Øget markedsføring af abonnemeter og enkeltbillets salg kan bidrage til at skabe vækst og udnytte den nuværende kapacitet bedre

BAGGRUND FOR FORSLAG

Det Kongelige Teater har i en årrække fokuseret på markedsføring af enkeltbillets salg for de enkelte forestillinger, og der arbejdes meget målrettet med området. Internationale erfaringer viser imidlertid også et vækstpotentiale ved at fokusere på markedsføring af abonnemeter, hvor man som kunde køber et medlemskab til Teatret, der automatisk fornyes årligt. Det er et område, som Det Kongelige Teater har mindre erfaring med, men erfaringerne fra udlandet viser, at hvis der arbejdes målrettet og strategisk med abonnementsmarkedsføring igennem en grundig planlægning og eksekvering, er abonnementsmarkedsføring en meget effektiv kampagne, hvor der opnås en stor fast og loyal kundebase.

Nærværende analysetekema fokuserer på mulighederne for både at øge billet- og abonnements salg af Det Kongelige Teaters forestillinger ved øget og strategisk brug af markedsføringstiltag. Der tages i analysen udgangspunkt i de veletablerede, velsælgende og brede områder som opera-, ballet-, skuespils- forestillinger på hovedscenerne i København for at simplificere modellerne. Men det er vigtigt at understrege, at abonnementsmarkedsføring kan sammensættes på mange forskellige måder.

I analyserne er der opstillet fire modeller, der både fokuserer på markedsføring af enkeltbillets salg og abonnements salg. Analyserne tager afsæt i analyser af markedsføringstiltag, som tidligere er gennemført for Det Kongelige Teater samt detaljerede analyser af sammenhængen mellem markedsføring og afledte indtægter, baseret på internationale erfaringer, som er gennemført specifikt ifm. denne analyse:

1. Øget markedsføringsaktiviteter og -budget til salg af enkeltbilletter
2. Abonnementsmarkedsføring til intern kundedatabase med 1.000 nye abonnenter.
3. Abonnementsmarkedsføring til intern kundedatabase og køb af ekstern kundedatabase med 1.000 nye abonnenter.
4. Skalering af model 3 - øge sædebelægning til 95 pct.

Model 1 baserer sig på det analysearbejde, som konsulentvirksomheden Predictify har udført i samarbejde med Det Kongelige Teater. Som led i analysen er det estimeret, hvad der er det optimale og rentable niveau for et årligt markedsføringsbudget til enkeltbillets salg, hvor hver krone brugt til markedsføring medfører en øget indtjening. De konkrete aktiviteter, der knytter sig til modellen, er i vid udstrækning tiltag, som Det Kongelige Teater i dag gennemfører, men anbefalingen er, at aktiviteterne og de dertilhørende budgetter øges løbende, jf. tabel 5.

Model 2, 3 og 4 fokuserer på markedsføring af abonnemeter med variationer i fremgangsmåden og slutmål. Model 2 og 3 viser scenarier, hvor der igangsættes kampagner for at nå 1.000 nye abonnemeter, mens model 4 fokuserer på at øge sædebelægningen fra 80 til 95 pct. Model 4 viser en potentiel mulig tilgang, som har været mulig for andre kunstorganisationer i andre lande, men som næppe er mulig eller ønskværdigt i en dansk kontekst. Modellen giver dog en indikation af provenuets størrelsesordenen, såfremt Det Kongelige Teater udnytter den nuværende kapacitet.

For model 1 gælder, at indsats og investeringer i udgangspunktet skal gennemføres for hver sæson til de enkelte forestillinger, mens der opnås en kundebinding i form af abonnemeter for model 2-4. Abonnementsmodellen kan dermed karakteriseres som mere bæredygtig, da modellen indebærer, at abonnementsholderne fremadrettet automatisk får deres abonnemeter fornyet og hvor der i modellerne forudsættes – baseret på empiriske data fra gennemførte kampagner – at op mod 75 pct. af abonnementsholderne automatisk fornyer deres abonnemeter det første år.

PROVENU

Det anbefales, at Teatret arbejder videre med model 1 med yderligere markedsføring af enkeltbilletter samt model 3 vedr. markedsføring af abonnemeter via interne og eksterne adresser. Det samlede nettoprovenu for model 1 og model 3 er fuldt indfaset 5,9 mio.kr.

Tabel 5. Model 1: Øget markedsføringsaktiviteter af enkeltbillets salg

Mio. kr., 2023-pt	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	1,6	3,2	5,9	9,4	11,4
Investeringer*	0,8	1,7	3,3	5,8	7,5
Nettoprovenu	0,8	1,5	2,6	3,6	3,9

Note: * Markedsføringsudgifter indføres med initialt 0,8 mio.kr. (halv effekt i 2024) og herefter årligt 1,66 mio.kr.
Kilde: Egne beregninger

Tabel 6. Model 3: Øget markedsføring mod abonnenter (Teaterets egne+eksterne adresser)

Mio. kr., 2023-pt	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringer	0	3,1	0,8	0,7	0,6
Nettoprovenu	0	-0,6	1,8	1,9	2,0

Kilde: Egne beregninger – model med 1.000 nye abonnenter.

Kombinationen af de to tiltag vurderes at være en effektiv måde at opnå en salgsvækst, hvor der tiltrækkes nye publikummer og eksisterende bevares. Model 1 opnår i absolut værdi det højeste provenu, men set i forhold til model 3 er overskudsgraden lavere, fordi model 3 er en mere 'bæredygtig' model med høj kundefastholdelse/loyalitet til relativt lave udgifter. Model 3 har ydermere et højt potentiale, fordi modellen fokuserer på et nyt publikum og understøtter teaterets mål om til et bredt og diversitært publikum. Det kan også drive et ikke ubetydeligt afledt billetsalg pga. øget kendskab. Disse afledte effekter indgår dog ikke i provenuet. For begge modeller gælder, at der skal gennemføres større investeringer i markedsføringsaktiviteter, som Teatret på nuværende tidspunkt vurderer, kan være vanskeligt at finde inden for de nuværende økonomiske rammer, samt at provenuer er vanskelige at estimere meget eksakt.

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Abonnementsmodellerne kræver en grundig forberedelse og eksekvering for at opnå en effektiv kampagne med høje responsrater, hvilket er en central forudsætning for at opnå de angivne provenueffekter. Modellerne bygger på nogle konkrete antagelser om svarprocenter og fornyelsesrater, som er baseret på grundig empirisk data og gennemførte kampagner i europæiske lande. Det er dog ikke givet, at samme antagelser kan overføres 1-1 til dansk kontekst. Såfremt modellerne igangsættes parallelt, kan gevinstrealiseringen på et tidspunkt reduceres, da modellerne til en vis udstrækning henvender sig til de samme målgrupper. Modellerne henvender sig også til publikummer, som i dag er i kontakt med teatret, hvilket også kan kannibalisere det nuværende enkeltbillets salg. Omvendt viser empiriske data fra Stillart, at abonnements salg også medfører et merbillets salg, fordi man som abonnent holdes orienteret om nye forestillinger og produkter. Der er således både effekter, der tilsiger en reduktion i provenuet og afledte positive effekter, som ikke er medtaget i provenuet. Det er imidlertid vanskeligt at bestemme størrelsesordenen heraf, og i denne analyse er der derfor anlagt et forsigtighedsprincip, hvor provenuet er korrigeret med 20 pct. i sammenfatningen. Det vurderes som et realistisk niveau, men givet usikkerhederne anbefales det derfor også, at teatret eksperimenterer med forskellig indhold, priser mv. i abonnementsmodellerne for at opnå valid og aktuel viden at stå på.

Analysetekema 3: Planlægning og kapacitetsudnyttelse (1/2)

Delanalyse A: tilpasning ressourceforbruget på planlægningsopgaver og aktiviteter

BAGGRUND FOR FORSLAG

Dybdeanalysen af planlægning og kapacitetsudnyttelse belyser potentialer for besparelser og merindtægter på følgende to områder:

- Bedre systemunderstøttelse og tilpasning af ressourceforbruget på planlægningsopgaver og -aktiviteter på tværs af Det Kongelige Teater (sammenfattes nedenfor)
- Bedre planlægning og øget salgssindsats med henblik på øget udlejning af ledige lokaler i Operaen, Gamle Scene og Skuespilhuset (sammenfattes på næste side)

Det anbefales, at Det Kongelige Teater følger op på at realisere de potentialer, som det nye planlægningssystem Diese åbner muligheder for mht. at nedbringe ressourceforbruget på planlægningsopgaver. Det kræver for det første, at Diese implementeres og tages fuldt ud i brug i alle planlægningsenheder, herunder på alle de kunstneriske områder (inklusive balletten og kapellet), samt i afdelingerne for sceneteknik, scenografi og kostumer.

Planlægning af forestillinger og andre driftsaktiviteter, reservation af lokaler og bemanning, samt etablering af de nødvendige overblik til planlægningen, bør så vidt muligt foregå direkte i Diese, hvor registreringerne kan foretages og deles med alle autoriserede parter realtids. Diese bør sættes op og konfigureres, så registreringer så vidt muligt overføres automatisk fra Diese til de lokale hjælpeværktøjer og -systemer, som det stadig måtte være nødvendigt at supplere med i de planlæggende afdelinger. Desuden bør der investeres i en systemintegration, som henter de meget omfattende HR-oplysninger som planlægningen kræver fra HR-systemet og over i Diese, så det betydelige manuelle dobbeltarbejde med indtastning af HR-oplysninger undgås.

Udover fuld udrulning af Diese indebærer forslaget også konsolidering af de lokale systemlandskaber for planlægning. Desuden indebærer forslaget, at de lokale planlægningsopgaver centraliseres, så de ikke er spredt ud på så mange medarbejdere. Ud af de ca. 52 årsværk som Teatret i dag anvender på planlægning er det kun lidt under halvdelen af tiden, der anvendes af ressourcer, for hvem planlægning udgør hovedopgaven eller en stor del af deres arbejdsfunktion. Efter fuld implementering og opgradering af det nye planlægningssystem vil det blive muligt at undgå en betydelig del af de dobbeltregistreringer, og en betydelig del af det ekstraordinære koordineringsbehov (mange møder og et stort omfang af skriftlig korrespondance om planlægning), som har været forbundet med de hidtidige planlægningsrutiner, værktøjer og systemer.

PROVENU

På baggrund af interviews med Teatrets afdelinger, og de materialer Teatret har sendt os vedr. organisering og værktøjer for planlægningen i dag, de beskrevne gevinster ifm. kommissoriet for Diese (som endnu ikke er indhøstet), samt interviews med *Den Norske Opera og Ballett* om deres mere centraliserede planlægning efter fuld udrulning af Diese, vurderer vi, at:

- Det er muligt at opnå en tidsmæssige besparelse på mellem 10-15 pct. af de ca. 39 årsværk, der i dag medgår til de planlægningsopgaver, som påvirkes af forslagene i analysen. Det svarer til et potentiale på mellem 3,9 og 5,9 årsværk, og 4,9 årsværk i et middelscenarium.
- Hertil kommer yderligere besparelser på mindst 1 årsværk, hvis det manuelle arbejde med dobbeltindtastning af HR-data i planlægnings-systemerne automatiseres via investering i en ny integration, der trækker data fra statens HR-system.

Forslaget kræver en omstilling af systemer, værktøjer, processer, og rutiner ifm. planlægningsaktiviteter. Omstillingen er dog hjulpet på vej af, at Det Kongelige Teater allerede har anskaffet og indført det nye og mere effektive planlægningssystem Diese. Det udestår dog stadig at få udrullet det nye planlægningssystem i alle afdelinger, samt at få tilpasset eksisterende lokale planlægningsværktøjer, processer og rutiner til de nye muligheder i Diese.

For så vidt angår implementering af Diese er der allerede ifm. kommissoriet for investeringen afsat ca. 5.200 interne arbejdstimer, hvoraf en betydelig del af disse er realiseret i 2023 og starten af 2024. Vi vurderer imidlertid, at der ude i de enkelte afdelinger, som skal omstilles til det nye planlægningssystem, og hvor der skal ske en tilpasning af eksisterende planlægningssystemer, værktøjer, processer og rutiner, vil skulle afsættes yderligere 2 årsværk for at opnå bedre organisering, kompetencer, og systemlandskab for planlægningen.

Tablet 7. Forslagets nettoprovenu (mio. kr.)

Forslagets provenueffekter	2024	2025	2026	2027	2028
i. Indfasningsprofil for gevinster ifm. forslag A	0%	20%	50%	80%	100%
i. Indfasningsprofil for gevinster ifm. forslag B	0%	30%	70%	100%	100%
iii. Gevinster - delanalyse A: sparede årsværk på planlægning	0,0	0,8 - 1,2	2,0 - 3,0	3,1 - 4,7	3,9 - 5,9
iv. Gevinster - delanalyse A: sparede årsværk på HR-adm.	0,0	0,2	0,5	0,8	1,0
v. Gevinster - delanalyse B: meromsætning på lokaler (mio. kr.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
vi. Bruttoprovenu fra sparede årsværk ekskl. overhead (mio. kr.)	0,0	0,6 - 0,8	1,4 - 2,0	2,3 - 3,2	2,8 - 4,0
vii. Bruttoprovenu fra merindtjening på lokaleudlejning (mio. kr.)	0,0	2,3 - 2,7	5,3 - 6,4	7,6 - 9,1	7,6 - 9,1
viii. Implementeringsomk. ifm. planlægningssystemer (mio. kr.)	0,0	2,3	1,1	0,0	0,0
iv. Implementeringsomk. ifm. lokaleudlejning (mio. kr.)	0,0	2,0 - 2,2	2,8 - 3,2	3,7 - 4,3	3,7 - 4,3
Nettoprovenu A ekskl. overhead (mio kr.): (vi÷viii)	0,0	-1,7 / -1,5	0,3 - 0,9	2,3 - 3,2	2,8 - 4,0
Nettoprovenu B ekskl. overhead (mio kr.): (vii÷iv)	0,0	0,3 - 0,5	2,5 - 3,2	3,9 - 4,7	3,9 - 4,7
Nettoprovenu A og B ekskl. overhead: (vi+vii÷viii+iv)	0,0	-1,4 / -0,9	2,8 - 4,0	6,1 - 7,9	6,7 - 8,7

Kilde: Det Kongelige Teater og egne beregninger

Derudover har vi forudsat, at der skal afsættes ca. 2 mio. kr. i udviklingsomkostninger, primært til en integration mellem Diese og statens HR-system, samt 0,4 interne årsværk til denne. Jf. tabellen ovenfor estimeres et varigt nettoprovenu på mellem 2,8 og 4,0 mio. kr. fra forslaget (A).

Provenuet er forbundet med en vis usikkerhed, der det beror på flere forudsætninger (herunder fuld udrulning af Diese, konsolidering/integrering af nuværende planværktøjer, samt centralisering af planlægningsopgaver på færre medarbejdere), og hvor konsistent de hver især implementeres, hvilket Det Kongelige Teater også har understreget.

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

For at høste det grundlæggende potentiale er det vigtigt, at der afsættes tilstrækkelige ressourcer både til fuld udrulning af Diese, konsolidering/integrering af lokale systemer og værktøjer, samt centralisering af planlægningsopgaverne på færre medarbejdere i de lokale afdelinger. For at høste det yderligere potentiale ved at undgå dobbeltarbejde ifm. indtastning af HR-oplysninger kræves, at der investeres i en systemintegration mellem Diese og statens HR-system (i lighed med integrationer andre statslige institutioner har i dag mellem deres fagsystemer og Statens HR).

Analyseteama 3: Planlægning og kapacitetsudnyttelse (2/2)

Delanalyse B: bedre planlægning og øget salgsindsats mhp. øget kommerciel udlejning af ledige lokaler

BAGGRUND FOR FORSLAG

Det anbefales, at Det Kongelige Teater styrker planlægningen af lokaleudnyttelsen. Der bør etableres mere intern gennemsigtighed mht. hvilke lokaler, der må afsættes til udlejning i hvilke tidsrum. Desuden bør der etableres ekstern gennemsigtighed for kunderne mht. ledige tidsrum for de respektive lokaler, og mht. betingelserne, der knytter sig til lejen af lokalet i tidsrummet. Der kan eksempelvis tilvejebringes med et online-system, hvor kunderne i god tid kan se mulighederne; også selvom reservationer først kan gøres bindende efter mundtlig henvendelse til Teatret.

Desuden anbefaler vi, at Det Kongelige Teater opruster salgsindsatsen. Det Kongelige Teater har attraktive lokaler, et godt renommé ift. udlejning, og mange tilbagevendende kunder. De afsatte salgssourcer rækker til at afsøge muligheder for lokaleudlejning, tage mod indkommende henvendelser om ledige lokaler og forhandle aftaler, vedligeholde hjemmeside om de tilbudte lokaler og priser, afholde enkelte salgsrettede events for potentielle storkunder, samt planlægge forberedelserne og ressourceindsatsen ifm. de aftalte udlejninger. Der foregår dog ingen opsøgende markedsføring og salgsindsats udover de nævnte events og pleje af eksisterende kunder. Vi vurderer, at der er tilstrækkeligt omsætningspotentiale til at ansætte en sælger fuld tid til at understøtte den salgsorganisation med planlægning, markedsføring og opsøgende salg ifm. udlejning af de mange (og hyppigt ledige) lokaler i ejendomsporteføljen

Endelig anbefaler vi, at lokaleudlejning til betalingsdygtige erhvervs-kunder prioriteres lidt højere end i dag. Teatret har mulighed for at pakke visse (mindre indbringende) forestillingssekvenser, og visse vedligeholdelses- og sikkerhedsarbejder, så der lidt oftere frigives sammenhængende ledige time slots på attraktive tidspunkter for udlejningskunderne. Desuden er der tradition for at lade de fleste scener og foyerer stå tomme i juleferien, påskeferien, helligdagene, og de særlige fridage i foråret, og ofte også i sommerferien. På baggrund af en gennemgang af overenskomsten for det scenetekniske område, er det umiddelbart ikke vurderingen, at den forhindrer udlejning i de nævnte perioder, da den under visse vilkår rummer mulighed for, at der kan anvendes fastansat personale på disse tidspunkter, samt for brug af aftenfolk og vikarer (se side 77 i analysebilaget).

PROVENU

Via en detaljeret gennemgang og analyse af reservationerne i Diese hhv. Timewise af de største og mest udlejningsegne lokaler i 2023 kan vi fastslå, at der har været en betydelig ledighed henover året, hvor lokalerne kunne være udlejet – efter nøje hensyntagen til en række kriterier og afhængigheder, der skal være opfyldt for, at lokalerne reelt er ledige og kan udlejes. Vi har kun medregnet fuldt ledige heldage i provenuestimatet, selvom vi vurderer, at der er en del ledige halvdage (fuldt ledige dagtimer mellem 7-16 hhv. fuldt ledige aftentimer mellem 16-24), der også ville kunne udlejes.

Desuden har vi indregnet antagelser om, hvor stor en andel af de respektive scener, der vil blive udlejet med rabatpris til kulturkunder, samt antagelser om hvor stor en andel af de ledige lokaler det reelt er muligt sælge på markedet, hvis planlægningen og salgsindsatsen styrkes som foreslået. Som det fremgår af tabellen ovenfor har vi konservativt antaget, at mellem 15-35 pct. af de ledige lokaler reelt vil kunne sælges på markedet til enten erhvervs- eller kulturkunder.

Vi forventer, at Det Kongelige Teater efter fuld indfasning af forslaget kan realisere en årlig meromsætning på lidt over 9 mio. kr. fra øget udlejning af lokaler. I dette estimat (benævnt "højt spænd") indgår, at det vil være muligt at udleje samme andel (15-35 pct.) af de ledige scener i feriedagene mellem jul og nytår (26-30 dec.), i påskehelligdagene, samt på forårsfri- og helligdage.

Tabel 8. Potentiale for medindtjening fra Det Kongelige Teaters lokaler - opgjort ud fra ledighedsfrekvens i 2023 (Højt estimat hvor sceneudlejning på visse fridage indgår)

	Ledige dage i året	Andel mersalg til kulturpris	Fuld/max meromsætning	Salgbar andel af ledighed	Forventet meromsætning	Nettoindtjening ved 60 pct. DB
Operaen					4.608.321	2.764.992
Store scene	23	0,70	4.158.400	0,35	1.455.440	873.264
Op.foyer - eksklusivret	79	ens pris	5.372.000	0,25	1.343.000	805.800
Takkelloftets scene	106	0,70	2.952.100	0,30	885.630	531.378
Takkel. foyer - ekskl.ret	178	ens pris	3.560.000	0,15	534.000	320.400
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				390.251	234.150
Skuespilhuset					2.920.226	1.752.136
Store scene	39	0,80	3.166.800	0,35	1.108.380	665.028
Mellemgulvet	58	0,70	1.403.600	0,30	421.080	252.648
Lille scene	52	0,80	936.000	0,20	187.200	112.320
Foyer - eksklusivret	98	ens pris	4.116.000	0,25	1.029.000	617.400
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				174.566	104.740
Gamle Scene					1.528.972	917.383
Gamle scene	28	0,70	3.600.800	0,35	1.260.280	756.168
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				268.692	161.215
TOTAL for Det Kongelige Teater					9.057.519	5.434.511

Kilde: Det Kongelige Teaters lokalebookinger og egne beregninger

Dog antager vi, at det ikke er muligt at udleje nogen af foyererne til erhvervsarrangementer på helligdage, eller i jule- og påskehøjtiden. Eftersom det nogle gange kan være vanskeligt at få mobiliseret personale til at afvikle udlejning af scenerne i ferieperioderne, har vi desuden varieret estimatet med et lavt spænd, hvor det antages, at der heller ikke kan udlejes scener udover det nuværende omfang i nævnte ferieperioder. I så fald øges omsætningen "kun" med ca. 7,6 mio. kr. (se Bilagstabel 3 på side 76 i analysebilaget).

Forslaget vedr. øget lokaleudlejning kræver, at der ansættes en ekstra medarbejder, hvis tid er 80 pct. allokeret til kommerciel planlægning, markedsføring og salg ifm. udlejning af lokaler, og at der anvendes ekstra sceneteknikere og forhuspersonale. Jf. tabellen på den forudgående side – og det omtalte spænd i estimatet, der fås ved at se bort fra mulighederne for at udleje scenerne i juleferien, påskeferien og forårets fri- og helligdage – estimeres det, at forslag B om bedre planlægning og øget salgsindsats mhp. udnyttelse af ledige lokaler til udlejning i sig selv vil resultere i samlet varigt nettoprovenu på mellem 3,9 og 4,7 mio. kr. efter fuld indfasning

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

En vigtig forudsætning for implementering er, at der tilføres det nødvendige personale (sceneteknikere og forhuspersonale) til at understøtte øget udlejning. Det gælder især for den del af den øgede udlejning, der kan realiseres i sommerperioderne, juleferien og på visse fridage og helligdage i foråret. Omkostningerne til at rekruttere og aflønne det nødvendige personale finansieres af den øgede omsætning fra udlejning. Provenuet fra øget udlejning er beregnet ved et dækningsbidrag på knap 60 pct. De øvrige lidt over 40 pct. af omsætningen anvendes til aflønning af personale (ca. 25 pct.), samt til at dække øvrige udgifter (ca. 16,5 pct.). Derudover forudsættes investering i et online-system, hvorigennem kunderne kan se potentielt ledige lokaler.

Analysetekema 4: Lager og transport

Analysen kigger bl.a. på nyt møbel- og containerlager samt reducere af transportprisen ved udbud

BAGGRUND FOR FORSLAG

Det Kongelige Teater benytter Lager og Transport til at supportere deres forestillinger og sikre, at valgte elementer (kostumer, møbler, scenografi, osv.), som er i repertoire, er tilgængeligt til scenerne, samt at forestillinger, som ikke spilles, er opbevaret sikkert for at kunne blive pakket ud og spillet på et senere tidspunkt.

Det Kongelige Teater har på nuværende tidspunkt følgende lagerkapacitet:

- Teatret lejer sig ind i Vestindisk Pakhus, hvor der opbevares kostumer til genbrug samt stativer med kostumer, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne mellem forestillingerne.
- Det Kongelige Teater lejer et møbellager på Refshaleøen, hvor der opbevares møbler og andet scenografi til genbrug samt scenografielementer i bure, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne imellem forestillingerne. Der er meget åben lager på reoler, som gør det nemt og overskueligt at se, hvilke møbler som er på lageret. Igen gør distancen det nemt at komme dertil fra scenerne.
- På Refshaleøen lejer Teatret også en del af B&W hallen (S2) til primært containerlager, men også større scenografi, som ikke kan være andre steder. Containerne bliver brugt til at opbevare komplette scenografielementer til forestillinger, som ikke er i repertoire, men som man regner med at spille igen eller co-producere/ udleje. I S2 lageret er der tilknyttet 4 årsværk, som samtidigt også står for kørsel af egne biler.
- Ydermere benyttes en lagerlokation i Jyderup til opbevaring af kostumer og andet scenografi, som ikke kan tåle at blive opbevaret i containere.

Teatret er udfordret ved, at lejekontrakten i møbel- og containerlageret udløber ved udgangen af 2024 (bliver muligvis forlænget 1 år mere, men det er ikke blevet bekræftet ved afslutningen af denne analyse), og de skal derfor til at planlægge en flytning af de to lagre.

Transporten imellem de forskellige lagerlokationer foregår enten på egne cykler, i egne biler eller ved at benytte ekstern transport i form af lastbil, taxa, kurerkørsel, eller containertransport. Herudover benyttes der også lastbiltransport til turnékørsel og udenlandskørsel, f.eks. bliver der hver sommer kørt ud til 8 byer rundt i landet, hvor der afholdes forestillinger.

Kortlægningen af omkostningerne til transport viser, at der er relativt stor variation mellem leverandører for de samme ydelser. Dertil kommer, at der er relativ lav aftaledækning (20 pct.), og der benyttes over 90 forskellige leverandører, hvilket fortæller noget om en mindre struktureret styring og bestilling af leverandører. Ydermere ses det, at egne biler har en meget lav udnyttelsesgrad (17 pct.) i arbejdstiden.

PROVENU

Der er identificeret nedenstående fire potentialer i analysen, hvoraf Vestindisk Pakhus ikke indregnes i denne analyses potentialer.

- a) **Container- & møbellager:** Potentialet bygger på, at ved at reducere antal af containere, vil den krævede plads også reduceres, hvilket vil skabe en billigere udgift til leje af lagerlokaler. 3 scenarier er blevet opstillet, hvor det giver den største gevinst ved at reducere fra 400 til 200 containere.

- b) **Transport:** Gennem en markedsundersøgelse med prisbenchmark med eksisterende og nye transportleverandører er der identificeret et potentiale ved at udbyde forskellige faste ruter samt turnékørsel til en leverandør. Derved vil omkostningerne pr. kørsel blive reduceret gennem bl.a. en mængderabat.
- c) **Egne biler:** Flåden i dag består af 6 biler, hvor potentialet bygger på at halvere antallet af biler til 3 ud fra den præmis, at udnyttelsesgraden er meget lav i dag, og derved vil kunne udnyttes meget mere effektivt blot ved at halvere antallet af bilerne. Gevinsten er givet ved, at omkostningerne til vedligeholdelse, skat og afskrivning af bilerne bliver halveret. Ligeledes kommer der en engangsgevinst ved salget af bilerne.
- d) **Vestindisk pakhushus:** Det sandsynliggøres, at der for Kulturministeriet samlet set kan være et betydeligt potentiale i en alternativ anvendelse af Vestindisk Pakhus. Casen er imidlertid kompleks og er ikke afdækket nærmere som led i denne analyse.

Tabel 7. Provenu angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,2	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1
Container og møbellager	0	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7
Transport	0	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2
Egne biler	0,2	0,1	0,12	0,1	0,1
Investeringer	0	0	0	0	0
Container og møbellager	0	0	0	0	0
Transport	0	0	0	0	0
Egne biler	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	-0,2	-1,6	0	0	0
Container og møbellager	-0,1	-1,2	0	0	0
Transport	-0,2	-0,3	0	0	0
Egne biler	0	0	0	0	0
Netto Provenu	(-33,5)-16,5	1,0-1,6	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1

Kilde: Egne beregninger

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Investeringerne består af 0,375 årsværk i 2024 og 0,75 årsværk i 2025 samt en engangsudgift på ca. 1,2 mio. kr. til flytning og tømning af møbel- og containerlagerbeholdningen. For lagerdelen handler aktiviteterne om at udarbejde materiale til et udbud omkring nye lokationer, at gennemføre et udbud og at flytte lagerlokation.

Ligeledes for transport omhandler det om udarbejdelse af udbudsmateriale, gennemførelse af udbud og implementering af nye kontrakter samt forankring i den centrale indkøbsfunktion.

For egne biler skal 3 biler sælges, og kommunikationen omkring, hvordan Teatrets medarbejdere kan få mest ud af dem, skal kommunikeres ud, så bilerne bliver brugt mere.

Analysetekema 5: Indkøb

Analysen vurderer kategorierne "Indkøb tilknyttet til forestillinger", "Andet indkøb" samt styrkerne ved en indkøbsfunktion

BAGGRUND FOR FORSLAG

Det Kongelige Teater (Det Kongelige Teater) har en årlig indkøbsvolumen på ca. 280 mio. kr., som omfatter ordinære driftsomkostninger ekskl. lønninger og husleje. Indkøb er organiseret med udgangspunkt i afdelingen Finans & Indkøb, som bistår den øvrige organisation med assistance omkring udbud, kontrakt vilkår og kontraktopfølgning, fakturamanagement og kredittortafregning.

Kortlægningen har vist, at indkøbet hos Det Kongelige Teater i høj grad foregår decentralt, drifts-/projektbaseret eller ad hoc baseret. Det Kongelige Teaters indkøb er således karakteriseret ved at være relativt usystematisk, og kun med en begrænset anvendelse af rammeaftaler. På tværs af Det Kongelige Teater er der mange personer involverede i indkøbsprocessen, hvilket er med til at besværliggøre en ressourcekortlægning af, hvor meget tid der anvendes til indkøb, og hvor mange årsværk der bliver påvirkede af indkøbsprocesserne. Samlet vurderes Teatret at have en tidskrævende indkøbsproces med mange involverede interessenter og mange forskellige måder at købe ind på samt en stor usikkerhed om, hvorvidt compliance overholdes på allerede indgåede aftaler samt ved indgåelse af nye aftaler. Dataopsamlingen og IT-understøttelsen er på et generelt lavt niveau i Det Kongelige Teater. F.eks. er der kun få kontrakter arkiveret centralt (36 kontrakter ud af total antal leverandører på 1.689). I Det Kongelige Teater er IT understøttelse for udbud heller ikke en del af indkøbsprocessen, hvilket mindsker konkurrenceintensiteten og gør, at hvert indkøb håndteres som en individuel proces.

Som en konsekvens heraf er Teatret begyndt på en række organisatoriske ændringer med henblik på at skabe fælles løsninger og at centralisere indkøbet i højere grad. Det er eksempelvis sket ved at dedikere en indkøber med fokus på kostumer og en udbudskonsulent til at håndtere udbud. Disse indsats er dog i sin spæde start på optimering af indkøbsområdet, hvorfor der fortsat vurderes at være en række effektiviseringsmuligheder vedrørende den samlede organisering, styring og udmøntning af Teatrets indkøb.

PROVENU

Det estimerede potentiale for indkøb tilknyttet forestillinger følger fra en konsolidering af følgende kategorier:

- Forestillingselementer (Scenografi, dekoration, rekvisitter, osv.) Her er det samlede forbrug på ca. 40 mio. kr., og der er et samlet estimeret potentiale på ca. 1,7 – 4,5 mio. kr., fordelt på underkategorierne:
 - a) scenografi, hvor potentialet kommer ved bl.a. at dele repertoireplanerne med leverandørerne tidligere (min. 6 mdr. før). Dette vil gøre, at leverandørerne vil kunne allokere ressourcer og skabe fordele ved større kapacitetsudnyttelse. Leverandørerne udtaler, at dette vil give et potentiale på 5-10 pct., hvilket giver ca. 1,2 – 2,5 mio. Kr.
 - b) Inden for tøj og tekstiler, balletsko, sminke og parykker bliver indkøbet håndteret af den tilknyttede indkøber fra kostumeafdelingen, og her vurderes der et potentiale på 5-20 pct. (ca. 0,4-1,6 mio. kr.).
 - c) For skræddere har leverandørerne udtalt, at potentialet for prisreduktioner ligger mellem 1-5 pct. reduktion i priserne, hvilket giver 0,1-0,4 mio. kr.
- For markedsføring kommer det primære potentiale fra printannoncer, og her har nuværende leverandør givet udtryk for, at en længere aftale ville kunne give en mindre rabat (2-4 pct.) ved i højere grad at benytte forbrugsstyring, hvilket giver 0,1-0,2 mio. kr.

- Rettigheder, her ligger potentialet i at indgå 3-4 årige rammeaftaler med potentielt flere leverandører, og dette vil mindske administrationsopgaven for leverandørerne (og Det Kongelige Teater), da der lige nu bliver indgået særskilte aftaler hver gang/for hvert køb.
- Leverandørerne udtaler, at dette vil give et estimeret potentiale på mellem 1-2 pct., hvilket giver 0,1-0,2 mio. kr.
- Materialer, her er det estimerede potentiale på 5-20 pct., som Det Kongelige Teater selv er begyndt på at kunne realisere i denne underkategori ved at lave logistiske kontrakter (fragt aftales ind i prisen) og volumenrabatter ved at konsolidere volumen og reducere antallet af køb (betaler og bestiller på månedsbasis frem for løbende sporadisk).

(2) Andet indkøb er alle andre varer og tjenesteydelser, som Det Kongelige Teater køber ind rundt om forestillingerne og til administrationen. Det estimerede potentiale følger af en konsolidering af følgende underkategorier:

- Indkøb af varer til videresalg relaterer sig til køb af vin/spiritus og øl/vand. Flere leverandører har uafhængigt af hinanden tilkendegivet, at der kun vil være en begrænset rabat at hente på vin og spiritus, mellem 1-5 pct., mens der vil være en større rabat på 15-20 pct. ved at konkurrenceudsætte alt øl/vand til 1-2 leverandør (i dag bruges +10 leverandører), hvilket i alt giver 0,3-0,5 mio.kr.

Tabel 11. Provenu angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	2,7-7,0	2,7-7,0	2,7-7,0
Forestillinger	0	0	2,4-6,5	2,4-6,5	2,4-6,5
Andet indkøb	0	0	0,3-0,5	0,3-0,5	0,3-0,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Forestillinger	0	0	0	0	0
Andet indkøb	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	1,2	1,2	1,2	1,2
Forestillinger	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Andet indkøb	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto Provenu	0	(-1,2)	1,5-5,8	1,5-5,8	1,5-5,8

Kilde: Egne beregninger

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Investeringen ligger i de 2 nye årsværk, en Indkøbschef og en Indkøbscontroller, som foreslået i den fremtidige organisering fra 2025 og frem. De 2 nye årsværk vil sikre en nødvendig styrkelse af den centrale indkøbsfunktion mhp. aftaleindgåelse og en mere strategisk tilgang på tværs af indkøbskategorier, vedligeholdelse af aftaler og korrekt aftalebrug, hvilket vil være en forudsætning for at indfri potentialerne i 2025 og frem.

For at imødekomme usikkerheden i de estimerede potentialer, samt sikre en organisatorisk forankring af den nye centrale indkøbsfunktion, er der blevet lagt en relativ lang indfasningsperiode i provenu estimererne. Det gør at gevinsterne først forventes realiseret i 2026.

Analysetekema 6: Bygninger

Der vurderes at være potentiale for et samlet varigt nettoprovenu på 0,3-0,5 mio. kr. årligt fra energibesparelser

BAGGRUND FOR FORSLAG

På Finansloven 2024 har Det Kongelige Teater en samlet fremadrettet bevilling i niveauet 111-113 mio. kr. til bygninger og intern service for hvert af årene 2024-27 som en del af virksomhedens generelle fællesomkostninger. Denne bevilling dækker følgende typer af udgiftsposter:

1. Driftsudgifter til Slots- og kulturstyrelsen for udvendig bygningsvedligehold samt drift og vedligehold af maskiner og anlæg (ekskl. de scenetekniske).
2. Løn og driftsudgifter til indvendigt vedligehold. Udover SLKS personalet råder Det Kongelige Teater selv over 8 interne medarbejdere, der tager sig af mindre *indvendige* vedligeholdelsesopgaver, typisk snedker- og tømreropgaver og andre forefaldende opgaver.
3. Driftsudgifter for fællesstatslig facility management (FM) til hhv. Bygningsstyrelsen og deres serviceleverandør Coor.
4. Lønudgifter til 4 interne facility management medarbejdere, som er påkrævet for at koordinere ydelserne og supplere med varetagelse af interne serviceopgaver, der ikke til fulde er dækket eller bliver løst via den fællesstatslige aftale.
5. Driftsudgifter til energi- og forsyningsydelser, herunder indkøb af varme, el og vand.
6. Afskrivninger på bygninger og maskiner.

Analysen har haft primært fokus på punkterne 1, 2, 5 og 6, mens punkt 3 og 4 vedrørende facility management ikke er blevet prioriteret af styregruppen (se begrundelse herfor under analysen). Konklusionerne på analysen er følgende:

- Vi vurderer, at der er et potentiale for at reducere Det Kongelige Teaters omkostning til energi- og forsyningsydelser over de kommende år gennem initiativer til intelligent energistyring af lokaler og via det projekt til installering af varmepumper ifm. operaen, som SLKS er ved at modne (forudsat kommunen kan godkende det). Vi vurderer desuden, at der er stor sandsynlighed for, at elprisen og varmeprisen vil falde fra de uset høje niveauer i 2022-23 frem mod 2028 i takt med, at energiudbuddet øges.
- Der vurderes ikke at være noget betydeligt potentiale for hjemtagning af opgaver. Det skyldes, at de planlagte opgaver som imødeses at ville kræve særligt store anlægsinvesteringer i form af udgifter til eksterne leverandører (f.eks. facaderenovering, udskiftning af vandinstallationer og faldstammer, brandsikring) ikke er opgaver som det ud fra forretningsstrategiske og kompetencemæssige overvejelser ville give mening for SLKS at hjemtage. For Det Kongelige Teater er manøvrerummet endnu mindre for at hjemtage opgaver, da opgavesnittet på bygningsdrift og vedligehold placerer størstedelen af opgaverne hos SLKS, jf. den fællesstatslige aftale.
- Det er ikke muligt at reducere anlægsførte investeringer og vedligeholdelsesarbejder i 2024-28 sammenlignet med 2019-23. Tværtimod er der indikationer på et behov for yderligere investeringer, når man går ud fra: (1) de senest gennemførte bygningssyn, og (2) SLKS' prognose for udgifter til vedligehold udover driftsrammen for de kommende 8 år. Det er dog på baggrund af den gennemførte analyse ikke muligt at fastslå omfanget af fremadrettede investeringer og vedligeholdelsesarbejder.

PROVENU

For den kommende flerårsperiode frem til 2028 har vi kun indregnet et provenu for besparelser på den forbrugte mængde energi via optimeringstiltag.

Vi har desuden undersøgt mulighederne for, at Det Kongelige Teater vil kunne opnå prisreduktioner på el som følge af de prognosticerede relative fald i markedsprisen på el frem i mod 2028. Om end vi vurderer, at det er sandsynligt, at Det Kongelige Teater vil opnå reduktioner i omkostningerne til indkøb af el, som overstiger den relative reduktion det vil medføre i PL-reguleringen af Teatrets bevillinger, har vi ikke indregnet nogen besparelse herfra. Dette er begrundet med, at der knytter sig en vis usikkerhed, dels mht. hvordan elprisen vil udvikle sig, dels mht. hvad det kommer til at betyde for PL-reguleringen

Provenuet er udtryk for vores bud på et realistisk spænd for yderligere energibesparelser i den kommende flerårsperiode 2024-28. Vi forventer, at der fortsat vil blive realiseret besparelser de kommende år, men at størrelsen af disse vil være aftagende. I middelscenariet estimerer vi, at Det Kongelige Teater vil være i stand til at realisere forbruget på alle tre energiformer (el, varme og vand) med i gennemsnit 1,5 pct. pr. år, dvs. i alt 7,5 pct. frem til og med 2028.

Tabel 3. Estimeret nettoprovenu fra energibesparelser (mio. kr.)

Forslagets provenueffekter	2024	2025	2026	2027	2028
i. Indfasningsprofil for provenu A (energibesparelser)	0%	10%	40%	70%	100%
ii. Provenu A fra energibesparelser frem mod 2028	0,00	0,05 / 0,11	0,2 - 0,4	0,4 - 0,7	0,5 - 1,1
iii. Implementeringsomk. - energisyn	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,0
iv. Implementeringsomk. - annuierede energiinvesteringer	0,0	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5
Nettoprovenu inkl. overhead (mio kr.):	0,0	-0,9 / -0,7	-0,1	0,1 - 0,2	0,3 - 0,5

Kilde: Egne beregninger

Jf. tabellen ovenfor forventer vi, at kan der realiseres et samlet varigt nettoprovenu på mellem 0,3 og 0,5 mio. kr. pr. år fra energibesparelser, når energiinvesteringerne er fratrukket.

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Der knytter sig visse risici til opgørelser af provenuet fra energibesparelser, hvorfor der i analysen er anført et lavt, middel og højt scenarie for bruttoprovenuet. Der knytter sig også risici ifm. investeringsomkostningerne for at realisere energibesparelserne. Investeringsniveauet forventes dog at variere med scenarierne, dvs. vil være lavere ved et lavere bruttoprovenu og vil være højere ved et højere bruttoprovenu.

Der er regnet med et forholdsvist lavt niveau af energibesparelser sammenlignet med hvad Det Kongelige Teater har realiseret i de forudgående år, hvorfor den samlede provenurisiko er moderat.

Strategisk opgaveprioritering

Der er identificeret 7 prioriteringsvalg, som er kendetegnet ved relativt store provenuer, men også betydelige konsekvenser

BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det fremgår af opgavebeskrivelsen, at den ene af analysens to faser skal have fokus på *effektiviseringer og opgavenedprioriteringer af teaterets opgaver*. Styregruppen har på den baggrund besluttet at inkludere et prioriteringsspor i budgetanalyse af Det Kongelige Teater med henblik på at identificere opgaver, som enten kan bortfalde eller nedskaleres, hvis der er ønske om at prioritere ressourcerne anderledes. Designet af analysen søger at tage højde for, at opgaverne på Det Kongelige Teater for de flestes vedkommende hænger sammen i en værdikæde. Det indebærer, at det forudsætter en væsentlig grad af tværgående overblik over, hvordan forskellige dele af Teatret påvirker hinanden for at kunne foretage prioriteringer, der er konsistente på tværs. Som følge af ovenstående er prioriteringsanalysen designet som en fokuseret proces med repræsentanter fra ledelsen på Teatret.

Processen for analysen har bestået af de nedenstående tre aktiviteter, hvoraf særligt B og C i praksis er gennemført som en iterativ proces over en periode på ca. tre-fire uger.

I. Identifikation af prioriteringsvalg

Teatret har – via en proces faciliteret af BDO/Implement – identificeret en bruttoliste over mulige prioriteringsvalg. Der har været fokus på at identificere opgaver, der enten kan bortfalde eller nedskaleres gennem reduceret tidsforbrug eller lavere kvalitet. Det har endvidere været fremhævet for Teatret, at fokus er på at identificere valg, som er mulige at gennemføre, hvis det ønskes at realisere det provenu, som valget indebærer samtidig med, at konsekvenserne ved valget accepteres. Det har dermed ikke været en præmis, at Teatret har kunne anbefale, at de forskellige prioriteringsvalg gennemføres.

II. Beskrivelse og kvalificering af prioriteringsvalg

De identificerede prioriteringsvalg er blevet beskrevet ud fra den samme skabelon. Det er Teatret, der har være pennefører på beskrivelserne af de forskellige valg. BDO/Implement har bidraget med beregninger med udgangspunkt i bl.a. kortlægning i analysen. BDO/Implement har endvidere søgt at udfordre Teatret i vurderinger og beskrivelser med henblik på at sikre, at alle relevante nuancer er reflekteret i beskrivelserne. Provenuskøn er beregnet som et bedste estimat for og er behæftet med varierende grader af usikkerhed.

III. Vurdering af realiserbarhed af valg

Med udgangspunkt i beskrivelserne er de identificerede prioriteringsvalg vurderet ud fra deres realiserbarhed. Teatret vurderer ikke, at nogen af de identificerede prioriteringsvalg ud fra en faglig vurdering er hensigtsmæssige at gennemføre. Der er imidlertid forskel på graden af kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, de enkelte prioriteringsvalg indebærer. Valgene er på den baggrund kategoriseret i de følgende to kategorier :

- A. Prioriteringsvalg med nogle kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, som kan implementeres med politisk accept
- B. Prioriteringsvalg, som giver mærkbare kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, men kan implementeres

PROVENU

Af de i alt 7 prioriteringsvalg er tre vurderet til at være kategori A, som har nogle kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, men som kan implementeres med politisk accept, mens fire er vurderet til at være kategori B, som giver mærkbare kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, og kan overvejes implementeret – evt. i nedskaleret form. Provenuskønnet for prioriteringsanalysen som helhed opgøres som et spænd, hvor der udelukkende inkluderes det lave provenuskøn for forslagene i kategori A, til hvor der medtages forslag i kategori B også, svarende til 8,7-26,9 mio. kr. Som det uddybes nedenfor forudsætter implementering konkret stillingtagen til de enkelte forslag.

Tabel 12. Oversigt over prioriteringsvalg

	Antal	Lavt provenuskøn	Højt Provenuskøn
Kategori A	3	8,7	9,6
Kategori B	4	15,3	17,3
I alt	7	24,0	26,9

Sammenlignet med tilsvarende analyser i statslige institutioner, som BDO/Implement har gennemført, er de identificerede valg på Det Kongelige Teater kendetegnet ved at være større og i flere tilfælde også at have mere strukturel karakter. Det gør, at de forskellige prioriteringsvalg har et relativt stort potentiale både hver for sig. Men det betyder også, at der er relativt få valg samlet set. Dertil kommer, at der ikke er identificeret prioriteringsvalg, som kan implementeres uden kunstneriske og/ eller politiske konsekvenser, og at Teatret ikke vurderer, at nogen af de identificerede prioriteringsvalg ud fra en faglig vurdering er hensigtsmæssige at gennemføre.

BDO/Implement vurderer, at dette overordnet set kan skyldes en kombination af, 1). at Det Kongelige Teater i vid udstrækning fungerer som en værdikædeorganisation, som gør det mere vanskeligt at finde mindre greb og prioriteringer, 2) Processen, som har været forankret udelukkende i ledelsen samt 3). At kunstneriske beslutninger har været undtaget analysen, jf. afgrænsningen på side 4 ovenfor.

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Størstedelen af de identificerede prioriteringsvalg både skaleres op og ned i omfang . De har samtidig en karakter, der gør, at de næsten uden undtagelse som udgangspunkt kræver en politisk beslutning at gennemføre.

Den samlede konsekvens af de ovennævnte tre forhold er efter vores BDO/Implement, at der kan være et prioriteringsrum inden for de enkelte afdelinger på Teatret, som ikke er blevet afsøgt med analysen. En del af dette prioriteringsrum vurderer vi ikke det vil være muligt at afdække som led i budgetanalysen som følge af, at det vedrører kunstneriske beslutninger. Det kan på den baggrund være relevant at overveje om et behov og ønske om prioriteringer på Teatret udmøntes som en generel rammereduktion, som Teatret selv efterfølgende prioriterer, hvordan udmøntes mest hensigtsmæssigt.

Implementering

De identificerede løsningstemaer har varierende kompleksitet, som der skal tages højde for i forbindelse med implementering

KATEGORISERING AF LØSNINGSTEMAER.

De syv løsningstemaer er forskellige i forhold til centrale karakteristika, som har betydning for hvor komplekst, det vil være at implementere dem. Nogle temaer er instrumentelle i deres karakter i den forstand, at der er en tydelig årsags-virkning sammenhæng mellem indsats og resultat.

For andre løsningstyper vil gevinstrealiseringen i højere grad været adfærdsdrevet. Det indebærer, at gevinstrealiseringen forudsætter en vis grad af ændring til nye vaner og nye måder at arbejde på i organisationen. Løsninger af denne type er typisk sværere at implementere, særligt hvis der samtidig er tale om løsninger med en høj kompleksitet.

Samlet set har størstedelen af de løsninger, som indgår i provenuoversigten, en karakter, som kun i mindre grad kræver ændret adfærd eller driftspraksis og det er de færreste af løsningerne, som har en høj kompleksitet. En række af løsninger er således en forlængelse af eksisterende indsats på Det Kongelige Teater. Implementering af disse løsninger vil derfor ikke kræve, at der sker ændring i arbejdsgange mv., men er et spørgsmål om at justeres fokus og intensitet af forskellige indsats. Dette er i nogen udstrækning tilstræbt fra vores side. Fokus har således været på at identificere provenuforslag, som Det Kongelige Teater vurderer, det er relevant at arbejde videre med, og som er realistiske at implementere inden for perioden af en kommende flerårsaftale.

I figur 4 er de syv løsningstemaer indplaceret i de to dimensioner ud fra vores vurdering af deres kompleksitet og i hvor høj grad implementeringen sker instrumentelt eller gennem ændret adfærd. Som det fremgår, er det primært tema #7 vedrørende strategisk opgaveprioritering, som vurderes at rumme en høj kompleksitet. Det skal ses i sammenhæng med, at tema #7 dækker over en række forskelligartede forslag, hvoraf en flere vil være relativt komplekse at implementere, herunder som følge af behov for organisatoriske tilpasninger. Herudover er det løsningstema #3 vedrørende planlægning og løsningstema #4 vedrørende transport og lager samt løsningstema #2 vedrørende øget markedsføring af billet- og abonnementssalg, der også er karakteriseret ved en vis grad af kompleksitet. For disse forslag skyldes det dels, at gevinstrealisering kræver en ledelsesmæssig og organisatorisk indsats på tværs af Det Kongelige Teater, dels at forslagene ændre på eksisterende arbejdsgange og har karakter af nye løsninger.

De resterende forslag vurderes modsat at være mindre komplekse samt mere instrumentelle i deres karakter. Det gælder eksempelvis løsningstema under #1 vedrørende øvrige indtægter, som vurderes at ligge i forlængelse af eksisterende indsats, hvor for implementering af disse forslag er nemmere samt løsningstema #6 vedrørende bygninger, som ikke vurderes at kræve noget væsentligt ressourcetræk for Teatret at implementere.

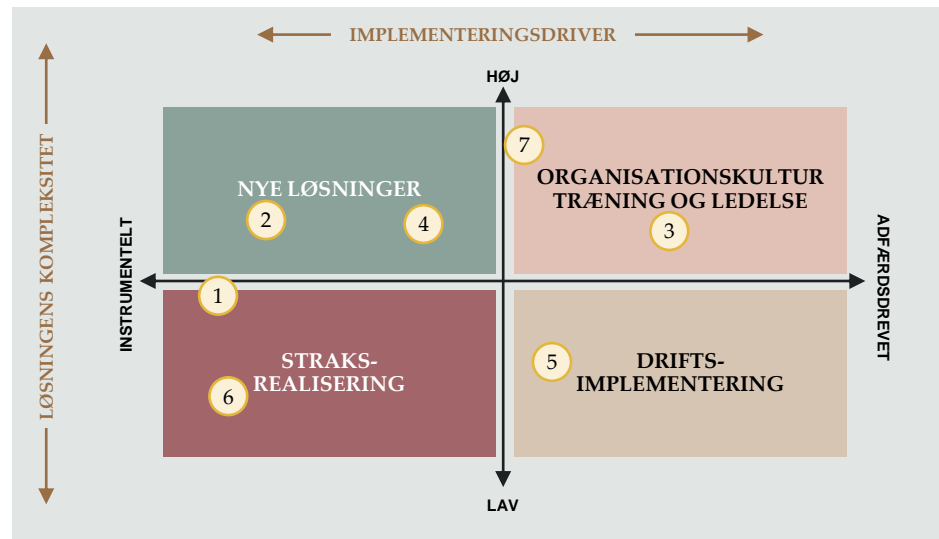
Det ovenstående skal ses i relation til Det Kongelige Teaters samlede implementeringskapacitet. Teatret har utvetydigt det at producere ballet, opera og skuespil af høj kunstnerisk kvalitet som sin kerneopgave. Teatret har i forbindelse med interviews som led i analysen tilkendegivet, at implementering af organisatoriske forandringsprojekter i nogle tilfælde historisk har været vanskeligt. Det er som følge heraf efter vores vurdering afgørende, at implementeringsopgaven prioriteres både ressourcemæssigt og ledelsesmæssigt. Hvor der er forslag med en højere grad af kompleksitet er dette i analysen søgt tilgodeset ved at arbejde med implementeringshorisonten på forslagene, således at provenuer indføres over en længere tidsperiode end det ville være relevant at arbejde med i andre statslige institutioner. Det gælder eksempelvis i forhold til forslag #3 vedrørende planlægning.

Implementeringsparadigmer

Implementeringsopgaven er ikke ens for alle typer af (løsnings)tiltag. Vi anvender en begrebsramme, hvor tiltagene kan indplaceres i to dimensioner. Den ene vedrører, om tiltagene har en høj eller lav kompleksitet – den anden om de i deres karakter er instrumentelle eller adfærdsdrevne. Ud fra disse dimensioner kan der sondres mellem fire arketypiske implementeringsparadigmer, jf. figuren nedenfor.

Tiltag med lav kompleksitet vil enten kunne straksrealiseres eller indarbejdes af nye arbejdsgange vil kunne påbegyndes umiddelbart. For tiltag, som i deres karakter er instrumentelle, og som har en høj kompleksitet, vil implementeringsopgaven typisk handle om udvikling af nye konkrete løsninger – det kan f.eks. være tiltag, der bygger på yderligere digitalisering eller endda automatisering. Ved komplekse tiltag, hvor gevinstrealiseringen primært er adfærdsdrevet, handler implementeringsopgaven i højere grad om at gennemføre forandringer i kultur og grundlæggende forretningslogikker, herunder f.eks. gennem træning og lederudvikling.

Figur 4. Indplacering af forslag i fire arketypiske implementeringsparadigmer



Note: Numrene i figuren refererer til løsningsmulighedernes nummerrækkefølge i provenuoversigten på side 4: 1 = Øvrige indtægter, 2 = Øget markedsføring af billet- og abonnementssalg, 3 = Planlægning, 4 = Lager og Transport, 5 = Indkøb, 6 = Bygninger og 7 = Strategisk opgaveprioritering

En række af provenuforslagene dækker i praksis over forskellige løftestænger, der kan variere i forhold til kompleksitet og implementeringsdriver. Disse situationer er indplaceringen i figuren udtryk for en samlet vurdering af provenuforslaget. Dette gælder i særligt grad for nr. 7 ved strategisk opgaveprioritering.

KORT- LÆGNING

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Maj 2024

Hovedobservationer fra kortlægningen

Kortlægning af Det Kongelige Teater dækker både Teatrets ressourceforbrug, indtægter og indkøb

FORMÅL OG INDHOLD I KORTLÆGNINGEN

Kortlægningsaktiviteterne danner udgangspunkt for det samlede analyseprogram i budgetanalysen ved at etablere et datafundament for fokusering af analysen og bidrage med substantielle kvalitative indsigter i, hvad Teatret har arbejdet med tidligere, og hvilke udfordringer og potentialer Teatret selv oplever med relevans for budgetanalysens genstandsfelt. Kortlægning har inkluderet forskellige aktiviteter, som opsummeres overordnet nedenfor og som foldes ud i de efterfølgende sider samt i bilag til den samlede afrapportering.

KORTLÆGNING AF INDTÆGTER

Kortlægningen af Det Kongelige Teaters indtægter består af et samlet overblik over Teatrets indtægtskilder, og viser udviklingen i udvalgte indtægtskilder fra 2019 og frem til 2023. Derudover dykkes der ned i indtægter fra billet salg. Her ses der både på antallet af solgte billetter, sædebelægning, samt omsætning fordelt efter Teatrets forskellige typer af forestillinger.

Kortlægningen viser blandt andet, at Teatret i sæson 2022-23 havde et markant højere niveau for antallet af solgte billetter sammenlignet med før Covid-19. I sæsonen 2022-23 kom indtægterne særligt fra billet salg til opera og skuespil.

Kortlægningen af de øvrige kommercielle aktiviteter viser, at en stor del af Teatrets indtægter – ud over billet salg – stammer fra sponsorindtægter, salg i barer, forpagtningsindtægter, udlejning af lokaler mv. Sponsorindtægter er den næststørste indtægtskilde for Det Kongelige Teater efter billet salg.

Derudover udgør salg af drikkevarer og mad på tværs af Teatrets barer og caféer en væsentlig indtægtskilde for Det Kongelige Teater. Der er dog meget stor forskel på omsætningen på tværs af barerne og caféerne. Baren i Operaen skiller sig f.eks. ud ved at stå for ca. halvdelen af indtægterne i denne kategori. Udlejning af Teatrets lokaler/arealer udgør yderligere en væsentlig indtægtskilde for Teatret.

Denne del af kortlægningen er i høj grad blevet brugt til at udpege, hvilke af Teatrets kommercielle aktiviteter, der kunne være interessante at undersøge nærmere i en dybdeanalyse.

Udvalgte fund fra kortlægningen af indtægter uddybes i bilag A.

KORTLÆGNING AF INDKØB

Kortlægningen af Det Kongelige Teaters indkøb indeholder et overblik over indkøb i Teatrets forskellige afdelinger. Derudover er Teatrets indkøb også fordelt efter indkøbskategori samt topprodukter.

Kortlægningen viser, at Det Kongelige Teater har et årligt indkøbsforbrug på ca. 280 mio. kr., der fordeler sig på længere varige aftaler/bindinger, indkøb knyttet til forestillinger samt øvrig indkøb, der typisk kan rammeaftaledækkes. Det Kongelige Teaters aftaledækning er på 71 pct.. Dette dækker over SKI/SI aftaler.

Den største indkøbskategori er diverse tjenesteydelser bestående af bl.a. FM, kantine og markedsføring. Disse poster udgør hhv. omkring 135, 35 og 10 mio. kr. hver. Derudover bliver der indkøbt for omkring 80 mio. kr. på produktion af scenografi, kunstnere og rettigheder.

Teatrets centrale indkøbsfunktion består af 8 årsværk, som varetager både udbud, kontraktindgåelse og kontraktopfølgning. Kortlægningen af Teatrets indkøb har desuden vist, at Teatret gør brug af mange forskellige leverandører.

Udvalgte fund fra kortlægningen af indkøb fremgår af bilag B.

RESSOURCE- OG OPGAVEKORTLÆGNING

Kortlægningen af Teatrets ressourcer bygger på en opgavestruktur, der er udarbejdet i samarbejde med udvalgte ledere og medarbejdere fra de enkelte afdelinger hos Det Kongelige Teater. Denne del af kortlægningen har været med til at skabe en forståelse af, hvilke opgaver der varetages på Det Kongelige Teater, samt disse opgavers umiddelbare ressourcetræk. Et sådan overblik over Teatrets samlede opgaveportefølje har blandt andet været brugt til at udforme relevante dybdeanalyser.

Af ressourcekortlægningen fremgår det, at knapt halvdelen af tidsforbruget er forbundet med opgaver relateret til udvikling, prøver og afvikling af forestillinger. Her er det særligt opgaver relateret til prøver og afvikling af forestillinger, der er trækker ressourcer.

Der næst er opgaver inden for teknik, scenografi og kostumer samt opgaver inden for sponsorer og kommerciel aktivitet. Inden for opgaver relateret til teknik, scenografi og kostumer, fylder særligt produktion af kostumer samt udførelse og tilpasning af scenografi og rekvisitter på Det Kongelige Teater. Opgaver inden for kategorien sponsorer og kommercielle aktiviteter, dækker primært drift af barer, hvor opgaver relateret til Teatrets øvrige kommercielle aktiviteter har et relativt lavt ressourcetræk.

Ressourcekortlægningen viser også, at ressourcetrækket på både opgaver relateret til planlægning og indkøb og udbud bliver varetaget en del forskellige steder på Teatret.

Proces og hovedresultater uddybes i opgave- og ressource kortlægningen samt i bilag C.

ØVRIGE KORTLÆGNINGSAKTIVITETER

Kortlægningen har endelig inkluderet en kortlægning af særlige udviklinger på Teatret i de seneste år, som har relevans for budgetanalysen. Her står særligt Teatrets arbejde med vækststrategien ud.

Dette arbejde og resultaterne heraf er opsummeret på den følgende side.

VÆKSTSTRATEGIER

Det Kongelige Teater fastlagde i 2018 en vækststrategi for perioden 2018/19-2022/23 med fokus på at øge Teatrets indtjening for at imødegå en fastlagt bevillingsreduktion ved at øge Teatrets kunstneriske aktiviteter gennem effektiviseringer og dermed bevare et stærkt teater og skabe rum til at investere strategisk. Vækststrategien omfattede perioden fra 2019 og frem til 2023.

Fokusset i vækststrategien var at øge Teatrets billetindtægter gennem øget forestillingsaktivitet og dermed et større udbud af forestillinger. Strategien indeholdt et samlet mål om at øge indtjeningen med 38 mio. kr. frem mod 2023. Med strategien blev der bl.a. iværksat følgende tiltag for at nå målet:

At komme bredere ud i landet:

Denne del af vækststrategien dækker både opsætninger andre steder i landet end på scenerne i København, flere udendørsforestillinger, flere skolearrangementer mv.

Øget aktivitet:

Vækststrategien havde fokus på en øget aktivitet på Store Scene i skuespilhuset. Derudover har strategien også fokus på at øge antallet af titler i Operaens repertoire.

Store årlige opsætninger:

Det var en del af vækststrategien at der årligt skulle opsættes både en stor familieforestilling, en stor musical eller operette samt et stort, klassisk skuespil med bred appel.

Færre egenproduktioner på de mindre scener:

Fokus på at have færre små aktiviteter. Dette omfatter, at Det Kongelige Teater skal opsætte færre små forestillinger, der minder om forestillinger på andre teatre.

Understøttende tiltag:

Fokus på mere samarbejde og flere co-produktioner med andre teatre- Derudover indeholder tiltagene også moderniserings af organisation og processer smat ændring af en række overenskomster, så de bedre understøtter strategien.

RESULTATER

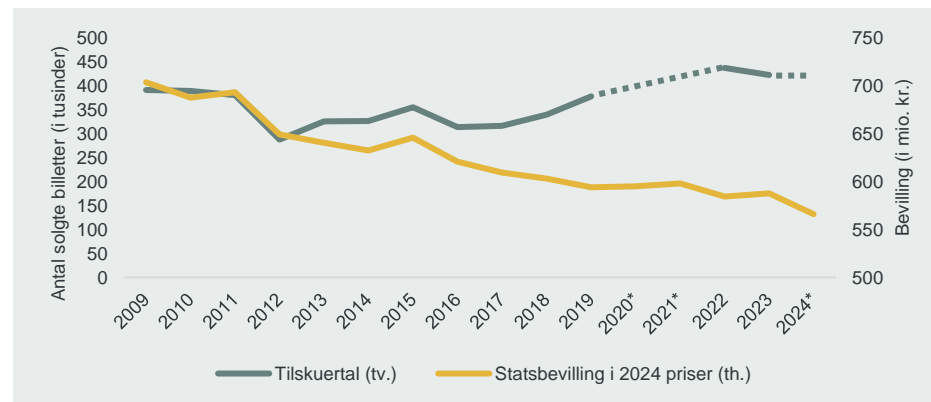
Teatret er lykkedes med at øge indtægterne generelt. Fra 2019 til 2023 er indtægterne fra salg af billetter steget med ca. 15 mio. kr., mens de samlede indtægter er steget med ca. 20 mio. kr. (efter korrektion for pris- og lønudvikling). Dette er blandt andet sket ved at øge antallet af solgte billetter til et meget højt niveau historisk set. Antallet af solgte billetter har de seneste år således ligget i nærheden af 500.000.

Der er derudover gennemført flere forestillinger uden for hovedstadsområdet. I 2022 nåede Teatret således over 250.000 gæster bosat uden for hovedstadsområdet gennem bl.a. opsætninger i Aarhus og turneforestillinger og gratisforestillinger over hele Danmark i sommermånederne.

Dele af strategiens tiltag vurderes der fortsat at være arbejde med. Det gælder bl.a. de understøttende tiltag. Her er der som eksempel igangsat et arbejde med at ændre organisering og processer på indkøbsområdet, som der fortsat arbejdes på at implementere. Der er efter det oplyste også et potentiale for, at overenskomsterne for Teatrets medarbejdere kan understøtte strategien i endnu højere grad end i dag.

Vækststrategien har altså været bidragende til, at Det Kongelige Teater har øget sin aktivitet betydeligt og i dag når ud til flere danskere, jf. også målsætninger i flerårsaftale beskrevet på forrige side. Det Kongelige Teater har således øget antallet af solgte billetter samtidigt med, at bevillingsniveauet er faldet med ca. 100 mio. kr. siden 2009. Det betyder i praksis, at Det Kongelige Teater i dag når væsentligt flere tilskuere pr. modtaget bevillingskrone end tidligere. Hvor Teatret i 2009 nåede ud til 0,59 tilskuere, hver gang de modtog 1000 kr. i bevilling, når Teatret i 2003 0,75 tilskuere. Hertil kommer store, udendørs forestillinger i Dyrehaven og ved Moesgaard, hvor Teatret er i kontakt med mange tusinde yderligere årligt.

Figur 1. Udvikling i antal solgte billetter og statslig bevilling, 2009-2024, 2024-priser



Note: *Antal solgte billetter i 2024 er sat til samme antal solgte billetter som i 2023 (stiplet i graf). Antal tilskuere for 2020 og 2021 er fiktive tilskuertal pga. covid-19 (derfor stiplet i graf) Antal solgte billetter er opgjort til egne forestillinger på egne scener (ekskl. Dyrehaven og Moesgaard). Kilde: Finansloven og Det Kongelige Teater

Når der ses på udviklingen i repertoireet ses det, at antallet af titler har været nogenlunde konstant i perioden. Det gælder også antallet af titler på de store scener, jf. bilag A nedenfor. Der har derimod været en væsentlig stigning i antallet af forestillinger, herunder på de store scener. Samlet indikerer ovenstående, at Det Kongelige Teater i perioden har effektiviseret udnyttelsen af sine personaleresressourcer samt fysiske kapacitet i form af scenerne.

KORTLÆGNING

Opgave- og ressource kortlægning

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Baggrund, formål og fremgangsmåde for opgave- og ressourcekortlægning

Opgave- og ressourcekortlægningen skaber et billede af Teatrets opgaveportefølje og tilhørende ressourcetræk

BAGGRUND OG FORMÅL

Ressourcekortlægningen har til formål at skabe et nogenlunde præcist overblik over, hvordan den samlede tidsanvendelse i Det Kongelige Teater fordeler sig på specifikke opgaver. Denne kortlægning omfatter samtlige dele af Det Kongelige Teater og derved Teatrets samlede tidsanvendelse

Kortlægningen skal – sammen med en besøgsrunde i Det Kongelige Teaters afdelinger – være med til at skabe en fælles forståelse af, hvilke opgaver der varetages i Det kongelige Teater, samt disse opgavers umiddelbare ressourcetræk.

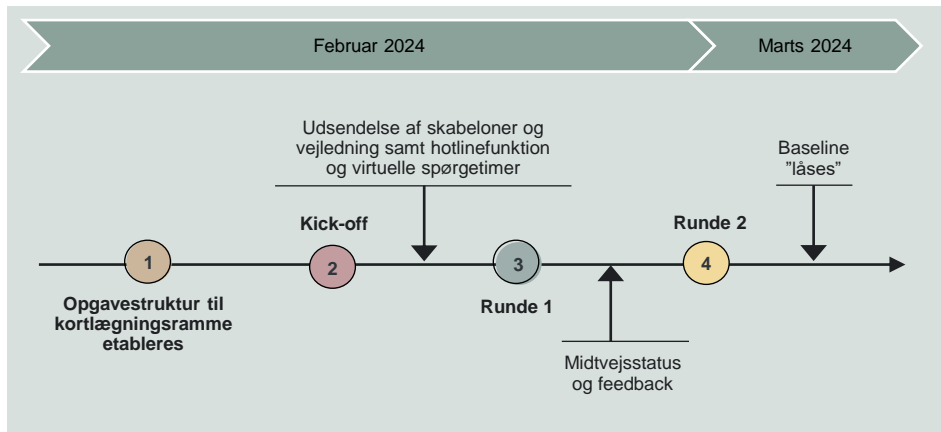
FREMGANGSMÅDE

Opgaveoverbillet er udarbejdet i samarbejde med udvalgte ledere og medarbejdere fra de enkelte afdelinger hos Det Kongelige Teater. En række ledere med kendskab til Teatrets samlede opgaveportefølje har bistået med at etablere overbillet over, hvilke opgaver der bliver varetaget i Det Kongelige Teater.

Efterfølgende har ledere og medarbejdere i de forskellige afdelinger fordelt afdelingens samlede tid ud på opgaverne. Tidsforbruget er fordelt i pct. af det samlede antal årsværk i afdelingen for 2023. Grundet en betydelig mængde af fejl i lønkørslen for december måned 2023, er det samlede antal årsværk for 2023 beregnet ved en fremskrivning af det gennemsnitlige tidsforbrug for de første 11 måneder i 2023.

Efterfølgende har der været en valideringsrunde. Her har alle afdelingerne fået præsenteret det samlede opgaveoverblik, hvor alle afdelinger har set egen afdelings opgørelse i relation til tidsforbruget i de øvrige afdelinger. Derefter har det været muligt for afdelingerne at justere deres opgørelser af tidsforbrug. Det har for enkelte afdelinger givet anledning til mindre justeringer.

Figur 2. Overblik over forløb og primære aktiviteter



KORTLÆGNINGSRAMME

Overblikket over opgaverne er udarbejdet ud fra typen af de enkelte opgaver, og varetagelsen af mange af opgaverne går således på tværs af afdelinger. Helt konkret vil det sige, at samme type af opgave løses flere steder i Det Kongelige Teater. Dog er det tilfældet for flere af opgaverne, at de hovedsageligt varetages af bestemte afdelinger. Det samlede opgaveoverblik har to niveauer og består af 12 overordnede opgavekategorier og 60 underliggende opgavekategorier. Dette opgaveoverblik fremgår af tabellerne på den efterfølgende sider.

Figur 3. Eksempel på opgavebeskrivelse med afgrænsning til en anden opgave

Niveau 1	Niveau 2	Opgavebeskrivelse
2. Planlægning af aktiviteter	2.5 Eksterne samarbejder og aktiviteter	<ul style="list-style-type: none">➤ Dette dækker netværksarbejde, tid brugt på at se forestillinger på andre teatre, samt tidsforbrug relateret til netværk, eksterne samarbejdspartnere, inspiration mv.➤ I denne kategori indgår også arbejde relateret til scouting af talenter, samt tid relateret til internationalt samarbejde og rejser i den forbindelse.➤ I relation til turnévirkosomhed, udendørs og gæstespil, inkludere det også forhandlinger og indgåelsen af kontrakter med samarbejdspartnere herunder kommuner, statens kunsthøj, naturstyrelsen, rådgivere, lokale scener, Moesgaard museum mv.

Eksempel på en opgaveafgrænsning

Efterfølgende præsenteres resultaterne af opgave- og ressourcekortlægningen for Det Kongelige Teater og dets omkring 1.000 årsværk.

På den følgende side fremgår det, hvordan det samlede tidsforbrug fordeler sig på de 12 primære opgaver, både i absolutte tal og i pct.. I bilag C fremgår det, hvordan tidsforbruget fordeler sig på de 60 underliggende opgaver for Teatret samlet set. Bilaget indeholder også en opdeling af tidsforbrug fordelt efter Teatrets afdelinger.

Opgavestrukturen i kortlægningsrammen

De 12 overordnede og 60 underliggende opgaver, som Det Kongelige Teater har fordelt det samlede tidsforbrug på

Overordnede opgavekategorier (Niveau 1)	Underliggende opgavekategorier (Niveau 2)	
1. Uddannelse, træning og kunstnerisk udvikling	1.1	Planlægge og forberede undervisning
	1.2	Afholde undervisnings- og træningssessioner for elever og ansatte, inkl. prøver og eksaminer
	1.3	Vejledning og øvrige studiearrangementer
	1.4	Sundhed mv.
	1.5	Kunstnerisk udvikling
2. Planlægning af aktiviteter	2.1	Fastlæggelse af titler
	2.2	Afklaring af sæson-repertoire og øvrige aktiviteter.
	2.3	Produktionsplanlægning
	2.4	Prøveplanlægning
	2.5	Eksterne samarbejder og aktiviteter
	2.6	Planlægge aktiviteter ude i landet
3. Udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter	3.1	Udvikling af kunstnerisk koncept på titler
	3.2	Produktionsbudget og kontrakter
	3.3	Prøver, inkl. sceneprøver
	3.4	Afvikling af forestillinger
	3.5	Produktion af materiale til forestillinger
	3.6	Evaluerer og optimerer
4. Teknik, scenografi og kostumer mv.	4.1	Lagerstyring
	4.2	Transport og logistik
	4.3	Produktion af kostumer
	4.4	Udførsel og tilpasning af scenografi og rekvisitter på Det Kongelige Teater
	4.5	Rejser og internationalt samarbejde vedr. teknik
	4.6	Drift og vedligehold af maskiner, lys- og lydudstyr, instrumenter samt scene.
5. Salg og kundeforhold	5.1	Gennemføre analyser
	5.2	Drift og udvikling af kundeoplevelsen
	5.3	Produktion af markedsføringsmateriale
	5.4	Drift af kundeklubber, årskort mv.
	5.5	Udviklingsarbejde
	5.6	Drift af foye/foyer
6. Kommunikation, branding, PR og presse	6.1	Håndtere presse
	6.2	Intern kommunikation
	6.3	Marketing og branding
	6.4	CRM

Overordnede opgavekategorier (Niveau 1)	Underliggende opgavekategorier (Niveau 2)	
7. Sponsor og kommercielle aktiviteter	7.1	Udlejning af lokaler mv.
	7.2	Drift af barer
	7.3	Sikre og administrere sponsorer
	7.4	Øvrige ikke-kommercielle events
	7.5	Salg og udlejning af scenografi, opsætninger mv. til andre teatre
	7.6	Træning, workshops mv. for ikke ansatte
	7.8	Rundvisninger for grupper og løssalgskunder
	7.9	Drift af bortforpagtede restauranter
	8. Administration inkl., HR, jura og ejendomsdrift	8.1
8.2		Ejendomsdrift
8.3		Support af medarbejdere
8.4		Jura
8.5		HR-udvikling og arbejdsmiljø
8.6		Rekruttering og ansættelser
8.7		Overenskomster og lokalaftaler
8.8		HR jura
8.9		HR generelt
8.10		Samarbejde og koordinering med statslige shared service centre og ydelsesleverandører
9. Økonomi og regnskab	9.1	Budgetstyring
	9.2	Analyse og rapporter
	9.3	Økonomiopgaver, bogholderi og regnskab ifm. løbende drift
10. Indkøb og udbud	10.1	Indkøb og udbud
11. IT-drift og udvikling	11.1	Adm. IT-drift og -udvikling
	11.2	Drift og udvikling af fagsystemer
	11.3	IT-sikkerhed og politikker
12. Ledelse	12.1	Strategisk ledelse
	12.2	Personaleledelse

Tidsanvendelsen på overordnede opgaver

Opgaver relateret til udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter fylder tidsmæssigt mest i den samlede opgaveportefølje

OVERORDNEDE OPGAVERKATEGORIER

På denne og de efterfølgende sider ses resultaterne af opgave- og ressourcekortlægningen. Figuren nedenfor viser det samlede tidsforbrug for Det Kongelige Teater opgjort i årsværk og fordelt efter de 12 overordnede opgavekategorier. Det samlede antal årsværk på Det Kongelige Teater er omkring 1.000 fordelt på ca. det dobbelte antal ansatte.

Af figuren ses det, at størstedelen af tiden bliver anvendt på udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter. Dernæst er opgaver inden for teknik, scenografi og kostumer samt opgaver inden for sponsorer og kommerciel aktivitet samt opgaver inden for administration, HR, jura og ejendomsdrift.

Tidsforbrug fordelt efter afdeling ses i bilag C.

UNDERLIGGENDE OPGAVERKATEGORIER

Timeforbruget på udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter er særligt drevet af, at Teatrets større afdelinger – som ballet, opera og kapel samt den tekniske afdeling – anvender meget af deres tid til disse opgaver.

Inden for opgavekategorien udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter er tidsforbruget særligt højt for opgaver inden for prøver og afvikling af forestillinger. Dette fremgår af figurene på de efterfølgende sider, hvor tidsforbruget opgjort for de underordnede og mere detaljerede opgavekategorier. Denne opgørelse er ikke medtaget for de enkelte afdelinger, men ses samlet for hele Teatret.

Figur 4. Oversigt over det samlede tidsforbrug i effektive timer fordelt på ressourcekortlægningens hovedkategorier, opgjort i årsværk

Hovedkategori	Årsværk	Pct.
1. Uddannelse, træning og kunstnerisk udvikling	50	5,0
2. Planlægning af aktiviteter	52	5,2
3. Udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter	487	48,2
4. Teknik, scenografi og kostumer mv.	141	14,0
5. Salg og kundeforhold	34	5,6
6. Kommunikation, branding, PR og presse	23	2,3
7. Sponsorer og kommercielle aktiviteter	70	4,8
8. Administration inkl., HR, jura og ejendomsdrift	77	7,6
9. Økonomi og regnskab	23	2,3
10. Indkøb og udbud	8	0,8
11. IT-drift og udvikling	19	1,9
12. Ledelse	24	2,4
I ALT	1.009	100

DYBDE- ANALYSER

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Maj 2024

ANALYSETEMA 1

Øvrige indtægter

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Analyseteama - Øvrige indtægter

Potentiale for yderligere udnyttelse af Det Kongelige Teaters aktiver

INTRODUKTION

Den kommercielle udvikling på kunst- og kulturområdet i Danmark

Indenfor kunsten og kulturen har man igennem en årrække haft et øget fokus på, både at sikre bæredygtige økonomier på kulturinstitutionerne, og på at gøre det kunstneriske indhold tilgængeligt og interessant for flere. Dette handler om at sikre, at kulturen udbredes og gøres attraktivt for et bredere udsnit af befolkningen end traditionelt set, med henblik på at styrke dannelse og medborgerskab og på at flere danskere benytter sig af de mange danske kulturtilbud. Samtidig er det afgørende, at bevare og udvikle en høj faglig kvalitet i både indhold og formidling. Det kræver for mange institutioner en omstilling på flere parametre – bl.a. en øget professionalisering indenfor innovation og forretningsudvikling, strategi og finansiering.

Det Kongelige Teaters tilgang til det kommercielle område

Denne analyse vedrører det kommercielle område på Det Kongelige Teater. Her har man arbejdet målrettet med at vækste kommercielt gennem bedre udnyttelse af Teatrets aktiver. Denne vækst skal ske i balance med kunstnerisk frihed og et eksplicit formål om at fremme høj kunstnerisk kvalitet indenfor scenekunsten. Derudover skal Teatret bl.a. imødekomme et politisk ønske om, at forestillinger skal tilbydes i et prisleje, der gør dem tilgængelige for et bredt publikum. På samme måde som museerne, skal Det Kongelige Teater således balancere formidling, forvaltning og forretning på en hensigtsmæssigt måde, med øget fokus på at skabe en mere bæredygtig økonomi. Teatret har i høj grad indfriet målsætninger fra deres vækststrategi (2019-2023), med et øget antal solgte billetter og indtægter fra billetsalg.

Teatret har dog flere kommercielle 'ben' at stå på end blot billetindtægter. Dette omfatter indtægter fra kommerciel udlejning af arealer, kompetencer, teknik/udstyr, salg fra barer og caféer, bortforpagtning af restauranter, events, sommerskole, rundvisninger på Teatrets scener, sponsorater mv.

Af Det Kongelige Teaters finanslovsbevilling (5. Opgaver og mål) fremgår det, at Teatret kan søge øget indtægtsgrundlaget med respekt for Teatrets værdier gennem Food & Beverage, udlejning, rundvisninger mv., med henblik på at tiltrække nyt og give eksisterende publikum en totaloplevelse. Teaters kommercielle aktiviteter er omfattet af Økonomistyrelsens regler for prisfastsættelse, der er fastsat i *Vejledning om prisfastsættelse*. Det indebærer, at Det Kongelige Teaters prissætningen af kommercielle aktiviteter skal ske ud fra 1) hensynet til, at der skal ske fuld omkostningsdækning, og 2) at der ikke må ske konkurrenceforvridning i forhold til eventuelle ikke-statslige leverandører. For varer og ydelser, der afsættes på et marked præget af konkurrence, kan indtægterne overstige omkostningerne. Konkret betyder det, at Det Kongelige Teaters kommercielle aktiviteter ikke må være underskudsgivende, og at prisfastsættelsen af de konkrete aktiviteter ikke må være lavere end markedets og dermed markedsforvridende.

Det er generelt en stor bevidsthed i Det Kongelige Teater om, at kerneopgaven er at lave kunst. Det Kongelige Teater arbejder målrettet på at skabe kommercielle indtægter inden for en lang række områder, og har da også formålet at realisere en stigning i disse indtægter over de seneste år. Dette fremgår af tabel 2. Det Kongelige Teater er meget bevidst om, at de kommercielle aktiviteter ikke må ske på bekostning af kerneopgaven. Analysens forslag er derfor rettet mod de kommercielle aktiviteter, som Teatret i forvejen arbejder med. Her er fokuset på justering og optimering af eksisterende tiltag og ikke en ændring af teaterets kommercielle profil. Gevinstrealisering på flere af de fremstillede områder er således funderet i opjusteringer af det som Teatret i forvejen gør.

Kommercielle indtægter på Det Kongelige Teater

En væsentlig del af Det Kongelige Teaters indtægter, stammer som beskrevet fra andre kommercielle indtægter end billetsalg. Øvrige kommercielle indtægter omfatter indtægter fra kommerciel udlejning af arealer, kompetencer, teknik/udstyr, salg fra barer og caféer, bortforpagtning af restauranter, events, rundvisninger på Teatrets scener, sponsorater mv.

Formålet med denne analyse er at undersøge, om der kan skabes et yderligere provenu gennem optimering af driften af de disse kommercielle aktiviteter samt om der er et uudnyttet potentiale for at øge indtægterne heraf. På baggrund af de indledende analyser og interviews har vi valgt, at fokusere på de fem kommercielle indtægtskilder, hvor det vurderes, at der er et potentiale. I tabellen nedenfor ses indtægter og udgifter relateret til disse udvalgte indtægtskilder for 2023.

Tabel 1. Udvalgte øvrige indtægter for Det Kongelige Teater, 2023

	Indtægter	Lønudgifter	Driftsudgifter	Dækningsbidrag
Sponsorater	59.086.519	1.135.390	359.396	57.591.733
Kommerciel udlejning	15.330.091	8.106.385	3.016.637	4.207.069
Barer og caféer*	21.263.793	9.440.288	7.100.832	4.722.673
Forpagtning	5.278.930	6.000	73.987	5.198.943
Sommerskolen**	1.340.303	659.939	589.808	90.555
I alt	102.299.636	19.348.002	11.140.660	71.810.974

Note: * Indtægter dækker udelukkende salg af mad og drikkevarer fra barer og caféer. Såfremt salg af mad og drikkevarer er blevet bogført under øvrige afdelinger, indgår de ikke de tabellen. **Under indtægter til sommerskolen indgår ikke indtægter fra sponsorater og fondsmidler. Denne indtægt fremgår under "Sponsorater".
Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

Der er ikke indregnet *overhead* i ovenstående tabel. Det betyder, at der i udregningen af dækningsbidraget alene er medtaget direkte omkostninger forbundet med afvikling af aktiviteten.

I tabellen nedenfor ses udviklingen i indtægter for de fem udvalgte indtægtskilder fra 2019 til 2023. Indtægter fra barer indgår først fra 2021 og frem, da barene var bortforpagtet sammen med Teatrets restauranter i perioden op til.

Tabel 2. Udvikling i udvalgte øvrige indtægter for Det Kongelige Teater, 2023-priser

	2019	2020	2021	2022	2023
Sponsorater	68.282.209	51.540.973	45.752.811	66.753.312	59.086.519
Kommerciel udlejning	19.572.215	9.296.957	8.239.326	13.923.977	15.330.091
Barer og caféer*	-	-	6.494.627	18.935.031	21.263.793
Forpagtning	5.678.889	1.662.118	1.931.263	4.268.887	5.278.930
Sommerskolen**	1.158.063	0	0	1.194.739	1.340.303
I alt	94.691.376	62.500.048	62.418.027	105.075.945	102.299.636

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2019-2023 og statistikbanken.dk, tabel PRIS112

Opgørelsen af indtægter og udgifter stammer fra Det Kongelige Teaters regnskabstal, og afgrænsningen af hhv. driftsudgifter, lønudgifter og indtægter er sket med vejledning fra Teatrets økonomiafdeling. Såfremt nogle udgifter relateret til en af de fem kommercielle aktiviteter er bogført under andre afdelinger i regnskabet, vil denne udgift ikke fremgå af ovenstående tabeller. Det vil fremgå under den enkelte dybdeanalyse af området, såfremt betydelige udgifter ikke indgår i ovenstående regnskabstal.

Analysetekema - Øvrige indtægter

Potentiale for yderligere udnyttelse af Det Kongelige Teaters aktiver

Analysen af Teatrets øvrige indtægter er gennemført enkeltvis for hvert af de førnævnte områder.

- Den første analyse omhandler muligheden for at øge indtægterne fra fonde og sponsorater. Det er vurderingen, at der i forbindelse med åbningen af det nye børneunivers vil være gode muligheder for yderligere fonds- og sponsorindtægter. Stærekassen åbner i 2026.
- Næste analyse omhandler kommerciel udlejning. Analysen undersøger muligheden for dels at øge prisniveauet for udlejning og dels at øge den samlede udlejningskapacitet gennem f.eks. bedre planlægning, mere målrettet markedsføring, intensivisering af salgsindsats mv.
- Herefter undersøges driften af Teatrets barer og caféer samt forpagtning af restauranterne. Driften af barer og caféer varetages i dag af Det Kongelige Teater selv, mens de to restauranter i hhv. Operaen og Skuespilhuset bortforpagtes. Det er vurderingen, at både barer og caféer kan optimeres i forhold til prissætning og indkøb. I forhold til restauranterne, er det vurderingen, at der ved genudbud burde kunne realiseres nogle mere fordelagtige forpagtningsafgifter.
- Slutligt foretages en analyse af balletskolens sommerskole. Også her er det vurderingen, at en revurdering af prissætningen af ydelsen vil kunne bidrage med et yderligere provenu til Det Kongelige Teater.

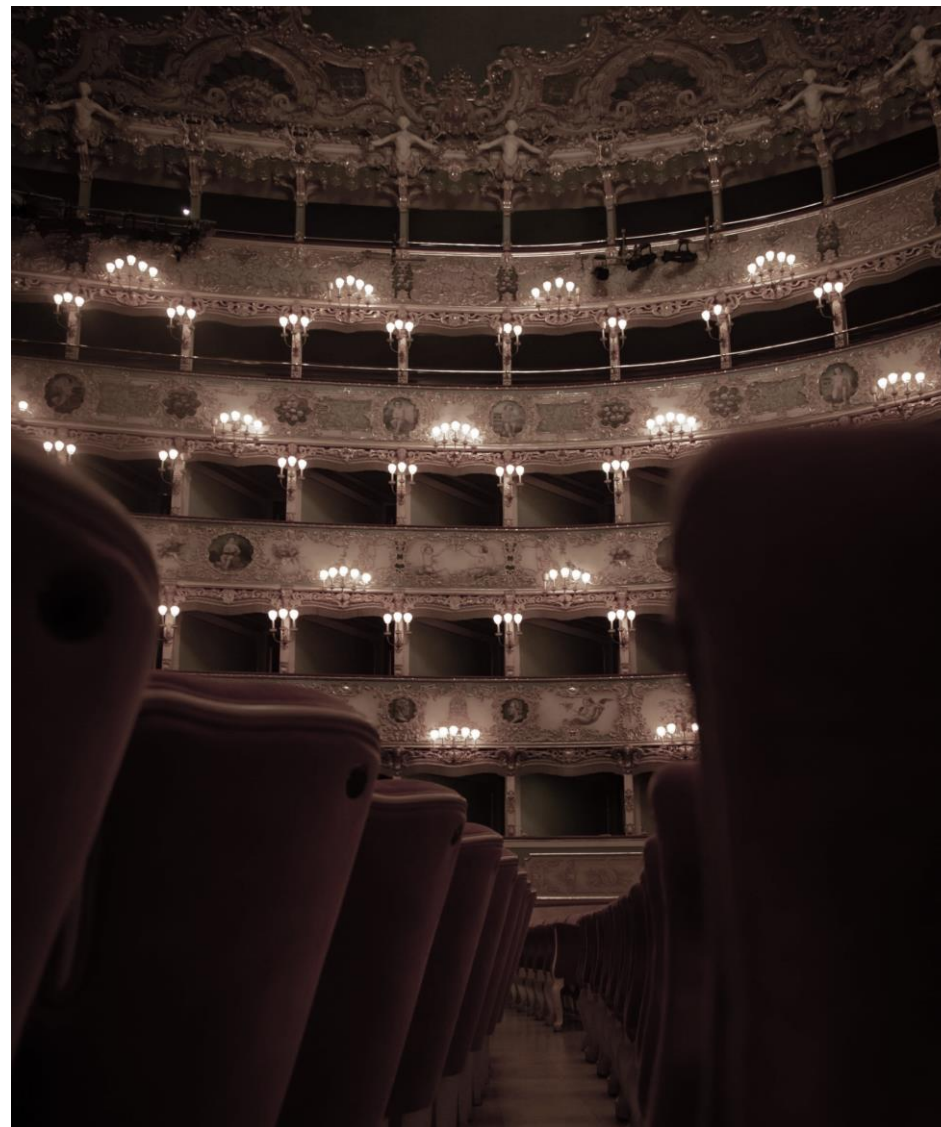
Det samlede estimerede provenu fremgår af tabellen nedenfor.

Tablet 3. Provenu angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,4-1,0	2,4-5,8	3,0-6,9	5,5-9,4	5,5-9,4
Fonde og sponsorater	0	0	0-1,5	1,5-3,0	1,5-3,0
Kommerciel udlejning	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5
Barer og caféer	0,4-1,0	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5
Forpagtning	0	0	0,6	1,6	1,6
Sommerskole	0	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8
Investeringer	0	0	0,5	0	0
Sponsorater	0	0	0	0	0
Kommerciel udlejning	0	0	0	0	0
Barer og caféer	0	0	0	0	0
Forpagtning	0	0	0,5	0	0
Sommerskole	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Sponsorater	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Kommerciel udlejning	0	-	-	-	-
Barer og caféer	0	0	0	0	0
Forpagtning	0	0	0	0	0
Sommerskole	0	0	0	0	0
Netto Provenu	0,4-1,0	2,1-5,5	2,7-6,6	5,2-9,1	5,2-9,1

Note: I tabellen indgår kun provenu fra en ud af to tiltag på kommerciel udlejning. Provenuet fra øget kommerciel udlejning afhænger af dybdeanalysen af planlægning og vil derfor fremgå af denne.

Kilde: Egne beregninger



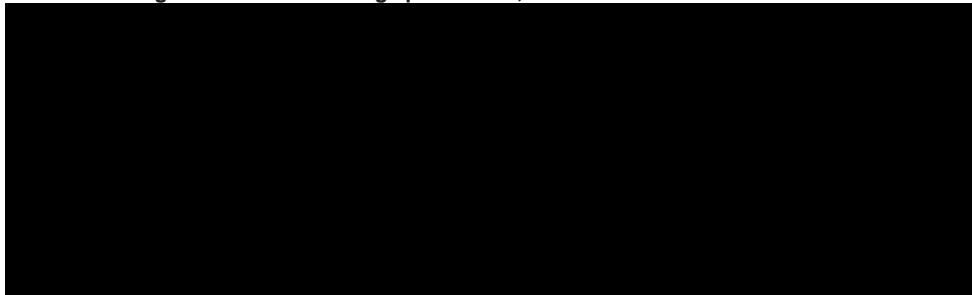
Øvrige indtægter – fonde og sponsorater (1/3)

Potentiale i forbindelse med åbningen af det nye børneunivers

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Foruden billetsalg er fondsmidler og sponsoratindtægter Det Kongelige Teaters største indtægtskilde. I 2023 modtog Teatret knapt 60 mio. kr. i fondsmidler og sponsorater. I nedenstående tabel ses disse indtægter fordelt efter de største fonde.

Tabel 4. Indtægter fra fondsmidler og sponsorater, 2023



Nogle fondsmidler går til specifikke forestillinger og vedligehold af bygninger. Andre går til kulturelle initiativer, der har til formål at engagere et bredere publikum. Det er på forhånd defineret, hvad de forskellige fonde donerer midler til, og fondsansøgningerne er derfor målrettet forskellige kunstneriske dele af Teatrets virke. I den forbindelse afsættes der årligt en allokering af fondsmidler (fondsforpligtelsen) fra centralt hold. Disse kan disponeres frit af de kunstneriske chefer, i de enkelte kunstneriske afdelinger.

Der er en nedre grænse for, hvor små fondsmidler Det Kongelige Teater søger. Fra Teatrets side ville det kræve meget arbejde, at søge de mange mindre fonde, og det ville kræve mange mindre fonde at opnå en real effekt. Derudover gør de mindre fonde en stor forskel hos mindre kulturinstitutioner, og der er derfor en overvejelse hos Det Kongelige Teater, om hvorvidt det er 'klædeligt', for en institution som Det Kongelige Teater at søge de mindre fonde.

Teatret har indtil videre besluttet sig for ikke at søge EU-midler, da restriktionerne i forbindelse med modtagelsen af disse er for svære at agere under. EU-midler kommer ofte med krav om f.eks. tværnationale samarbejder og medfinansiering, hvorfor dette spor ikke er yderligere forfulgt i denne analyse. Det Kongelige Teater sammenligner løbende sig selv med øvrige kulturinstitutioner og vurderer selv, at de har nået et måtpunkt i markedet for fondsmidler. Dog vurderer Det Kongelige Teater et potentiale ifm. åbningen af Stærekassen. Det Kongelige Teaters nye børneunivers giver nemlig muligheder for at søge andre fondsmidler end tidligere, da Stærekassen er specifikt målrettet børn.

I tabellen nedenfor ses udviklingen i indtægter fra fondsmidler og sponsorater. Niveauet for sponsoratindtægter har generelt være højt i årene 2019 og 2022, hvorimod niveau var lavere i årene under covid19.

Tabel 5. Indtægter og udgifter relateret til fondsmidler og sponsorater, 2019-2023, 2023-priser

	2019	2020	2021	2022	2023
Indtægter	68.282.209	51.540.973	45.752.811	66.753.312	59.086.519
Driftsudgifter	1.053.766	401.140	289.865	768.767	359.396
Lønudgifter	1.151.387	1.114.034	991.535	1.108.021	1.135.390
Dækningsbidrag	66.077.056	50.025.799	44.471.411	64.876.524	57.591.733

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2019-2023 og statistikbanken.dk, tabel PRIS112

Udviklingen i sponsoratindtægter fra 2008 og frem ses i tabel 6.

Tabel 6. Sponsor indtægter, 2008-2023, mio. kr., 2023-priser

Sponsor indtægt	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	24,6	44,4	39,7	67,3	51,0	57,0	69,6	77,7	59,5	46,6	34,0	68,3	51,6	45,7	66,7	59,1

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2008-2023 og statistikbanken.dk, tabel PRIS112

Det gennemsnitlige niveau for sponsorindtægter de seneste 10 år (inflationskorrigeret) har ligget omkring 58 mio. kr. årligt (60 mio. kr. når man ser bort fra covid19 årene). Det skal dog bemærkes, at der er store udsving mellem de enkelte år og at Teatret udover de sædvanlige udsving i de kommende år, står til at miste en af Teatrets store fondsdonationer.

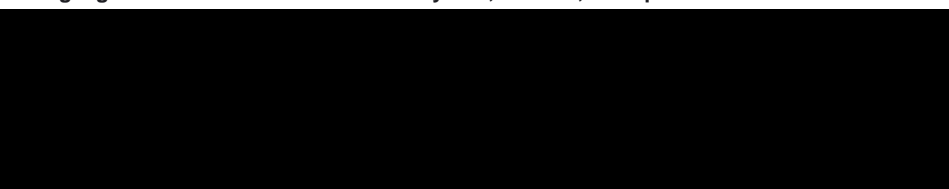
Det Kongelige Teater fastsætter hvert år et mål, for hvor meget man ønsker at 'hente hjem' i form af fondsmidler. Dette mål sættes på baggrund af flere faktorer: For det første, ser Teatret på, hvad der ligger i pipeline af forestående titler og projekter, som man forventer at kunne indhente fondsstøtte til. For det andet arbejdes der ud fra et historisk perspektiv, hvor Teatret ser, hvad man tidligere har haft af indtægter på området. For det tredje arbejdes der ud fra test-bobler. Herved forstås nye innovationsprojekter, som man gerne vil arbejde med. Et eksempel på sidstnævnte er Det Kongelige Teaters nye børneunivers.

Ser man på sponsor- og fondsindtægter fra andre nordiske teatre og operahuse som fx The Royal Swedish Opera, Dramaten, Nationalteateret i Oslo og The Norwegian Opera and Ballet fremgår det, at Det Kongelige Teater ligger væsentligt højere i indtægter på dette område. Disse institutioner er dog ikke helt sammenlignelige med Det Kongelige Teater på flere parametre som fx antallet af kunstarter under samme tag, antal besøgende mv. I henhold til indtægter fra sponsorer i form af private virksomheder, er det et område, som Det Kongelige Teater har valgt ikke at forfølge i særlig høj grad. Argumentet er, at man ikke mener, at det er klædeligt med synlige sponsorerklamer i husene. Teatret arbejder dog med det i mindre grad, hvilket fremgår af forestillingsbrochurer.

Udvikling og forventninger til fondsdonationer på det almennyttige område

Det Kongelige Teater har til formål at producere og præsentere teaterforestillinger af høj kunstnerisk kvalitet, at berige og inspirere sit publikum, samt at bidrage til udviklingen af scenekunsten i Danmark. I dette ligger også en forpligtelse til at være en kulturinstitution, som arbejder innovativt med udviklingen og formidlingen af kunsten. Det Kongelige Teater lever i høj grad op til dette. Med afsæt i ovenstående, vurderes det at være kontinuerligt attraktivt, at donere midler til Det Kongelige Teater, for både fonde og virksomheder der støtter kunst og kultur.

Tabel 7. Historisk udvikling i fondsdonationer til det almennyttige område hos Det Kongelige Teaters fem største donationsydere, mio. kr., 2023-priser



Øvrige indtægter – fonde og sponsorater (2/3)

Potentiale i forbindelse med åbningen af det nye børneunivers

Analysen har undersøgt, hvor meget Teatrets primære fondsdonorer de seneste år har doneret til formål, der falder inden for Teatrets arbejdsområder. Det ses af samtlige fondes rapportering om uddelte midler, at fondsdonationer til denne type formål generelt er steget siden 2018. Yderligere fremgår det fra fondenes strategier, at der forventes en stigning i de samlede puljer med midler, som doneres til almennyttige formål. Analysen har fokuseret på historikken for fondsdonationer til det almennyttige område, hos de fem største donationsydere til Det Kongelige Teater.

Fondsdonationer, der peger ind i det nye børneunivers Stærekassen

Når Det Kongelige Teater åbner det nye børneunivers Stærekassen, åbner det ligeledes op for nye mulige fondsdonationer, hvilket Det Kongelige Teater også selv vurderer. Ser man ned i historikken på støtteområder og bevillinger hos de danske fonde, fremgår det, at flest bevillinger bliver givet til sociale og kulturelle formål. Yderligere donerer danske fonde mange bevillinger også til bl.a. uddannelse og folkeoplysning samt sundhed- og motion. Dette fremgår af bilagsfigur 1.

Ser man hernæst på hvilke målgrupper, der doneres midler til indenfor f.eks. det sociale område, er indsatsen målrettet børn det område der samlet set doneres flest midler til (jf. bilag). Dette billede understøtter, at der med åbningen af det nye børneunivers vil være mange mulige veje ind til nye fondsdonationer med børn som omdrejningspunkt. Det gør sig gældende i flere forskellige tematiske snitflader med kulturen og kunsten, som en vej ind i både trivsel og sundhed målrettet børn – begge snitflader som er meget aktuelle.

2. FORSLAGETS INDHOLD

Det vurderes, at Det Kongelige Teater på nuværende tidspunkt har en stærk og unik position overfor de fonde, der uddelegerer midler som taler ind i Det Kongelige Teaters formål og opgaver. Dette er en position, som Det Kongelige Teater vil blive ved med at fastholde af flere årsager: For de omtalte fonde er bidrag til Det Kongelige Teater et bidrag til at udvikle en særlig og vigtig kulturel institution i Danmark. Donationer til Teatret vil bidrage til, at Teatret kan fortsætte med at producere og præsentere teaterforestillinger af høj kunstnerisk kvalitet, til gavn for både publikum og kunstnere. Endelig kan det også give fonde mulighed for at få eksponering og anerkendelse, for deres støtte til en velrenommeret institution. I det Teatret står til at miste en væsentlig sponsor i de kommende år, vurderes det imidlertid for usikkert, at indregne et yderligere provenu fra de traditionelle sponsorer i de kommende år.

Det Kongelige Teater vurderer derimod, at der er mulighed for at øge fondsindtægterne med omkring 3 mio. kr. årligt i forbindelse med børneuniverset. Denne indtægt forventer man at kunne fastholde fremadrettet, da børneuniverset, med afsæt i ovenstående, åbner op for at søge nye flere nye fondsdonationer med afsæt i en højt prioriteret målgruppe, der har fokus på børneoplevelser generelt men også i kombination med fx sundhed og trivsel.

Yderligere kan det undersøges, hvorvidt det er muligt, at øge sponsorater fra private virksomheder. Det kræver dog, at der arbejdes mere målrettet med området, tilsvarende andre oplevelsesinstitutioner, som også modtager offentligt tilskud som f.eks. Zoologisk Have København.

3. ESTIMERET POTENTIALE

Det vurderes, at Det Kongelige Teater fremadrettet vil kunne indbringe og fastholde en indtægt via fondsmidler svarende til et gennemsnitligt niveau, beregnet på baggrund af de seneste 10 år. Dette gennemsnit svarer nogenlunde til niveauet for 2023. Der estimeres et potentiale på 1,5 - 3 mio. kr. årligt grundet nye muligheder for fondsmidler i forbindelse med børneuniverset. Det indregnede provenu er således alene med afsæt i det potentiale, der åbnes op for ifm. børneuniverset og ikke de nuværende områder og aktiviteter. Da Børneuniverset først åbner i 2026, er provenuet indregnet herfra. Under driftsomkostninger er der indregnet meromkostninger svarende til 0,5 årsværk (svarende til 290.000 kr.) til at drive fondsarbejdet for Børneuniverset. Derudover har provenuet ikke en tilhørende omkostning, da midler netop søges med afsæt i aktiviteter man alligevel planlægger at afholde.

Der vurderes endvidere at være et potentiale i at arbejde mere fokuseret med sponsorater fra private virksomheder, såfremt Teatret ønsker det. Det er dog usikkert, hvor stor en gevinst, der kan realiseres herfra, hvorfor det ikke er indregnet i provenuet.

Tabel 8. Provenu ved sponsorater angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0,0	0-1,5	1,5-3,0	1,5-3,0
Indtægter ifm. børneuniverset	0	0	0-1,5	1,5-3,0	1,5-3,0
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Lønomsomkostninger ifm. Børneuniverset	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto Provenu	0	-0,3	-0,3-1,2	1,2-2,7	1,2-2,7

Note: Meromkostninger svarende til 0,5 årsværk er beregnet pba. en gennemsnitsløn på 580.000 kr. årligt.
Kilde: Egne beregninger

4. AFLEDTE KONSEKVENSER

Midler, der indhentes via fonde er typisk projektrelaterede. Dette betyder, at indtægter fra fonde ofte er forbundet med omkostninger. Der forventes dog ikke, at være yderligere omkostninger forbundet med fondsindtægter til Børneuniverset, da disse udgifter under alle omstændigheder vil skulle afholdes i forbindelse med projektet.

5. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

I henhold til nye midler, tilegnet børneuniverset, vil det være en fordel for Teateret, at have et klart formål for, hvordan de ekstra midler vil blive brugt, samt at kunne demonstrere en positiv indvirkning af fondsstøtten.

Der er indregnet en meromkostning for Teatret på 300.000 kr. årligt, til at realisere provenuestimatet. At søge flere fondsmidler kræver en omhyggelig planlægning, research og en veldokumenteret ansøgning. Det er vigtigt at identificere relevante fonde, forstå deres mission og retningslinjer for støtte, og tilpasse ansøgningen til deres specifikke krav. Derudover kan det være nødvendigt at opbygge relationer med fondens repræsentanter gennem netværk og kommunikation. Alt dette gør man i forvejen på Det Kongelige Teater.

Øvrige indtægter – fonde og sponsorater (3/3)

Potentiale i forbindelse med åbningen af det nye børneunivers

6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN

Implementeringsplan for fondsmidler




1. Eksisterende målsætninger: analyse af de nuværende målsætninger for fonds- og sponsormidler i Det Kongelige Teater. Identificer, hvad der har fungeret godt, og hvor der er plads til forbedring.
2. Identificer nye målsætninger: Definér klare og realistiske målsætninger for fondsmidler baseret på behov og vision. Dette kan omfatte øget fondsfinansiering til specifikke projekter, udvidelse af støtte til formater eller udvikling af nye kunstneriske initiativer.
3. Research af potentielle fonde: Identificer potentielle fonde, der matcher de nye målsætninger for fondsmidler. Undersøg deres tidligere støttede projekter, retningslinjer og krav for ansøgninger, samt fremadrettede forventninger til donationer til det almennyttige område og formål, der matcher det kommende årshjul for aktiviteter.
4. Tilpasning af ansøgningsstrategi: Tilpas ansøgningsstrategien til de identificerede fonde og deres krav. Dette kan omfatte at skræddersy projektbeskrivelser, budgetter og evalueringer og effektmålinger for at demonstrere overensstemmelse med fondens mål.
5. Opbyg relationer: Arbejd på at opbygge og pleje relationer med fondens repræsentanter gennem netværk og kommunikation. Dette inkluderer møder, opfølgning og deltagelse i fondens arrangementer.
6. Måltrettet kommunikation: Udnyt måltrettet kommunikation til at formidle organisationens behov, vision og positive indvirkning af fondsstøtten. Dette kan omfatte brug af historier, data og visuel præsentation.
7. Evaluering og tilpasning: Efter at have implementeret planen, er det vigtigt at løbende evaluere dens effektivitet og tilpasse den baseret på resultater og feedback.
8. Implementeringen af en sådan plan vil kræve samarbejde mellem forskellige interessenter i Det Kongelige Teater, herunder ledelse, fundraising team og kunstnere.

Implementeringsplan for virksomhedssponsorater

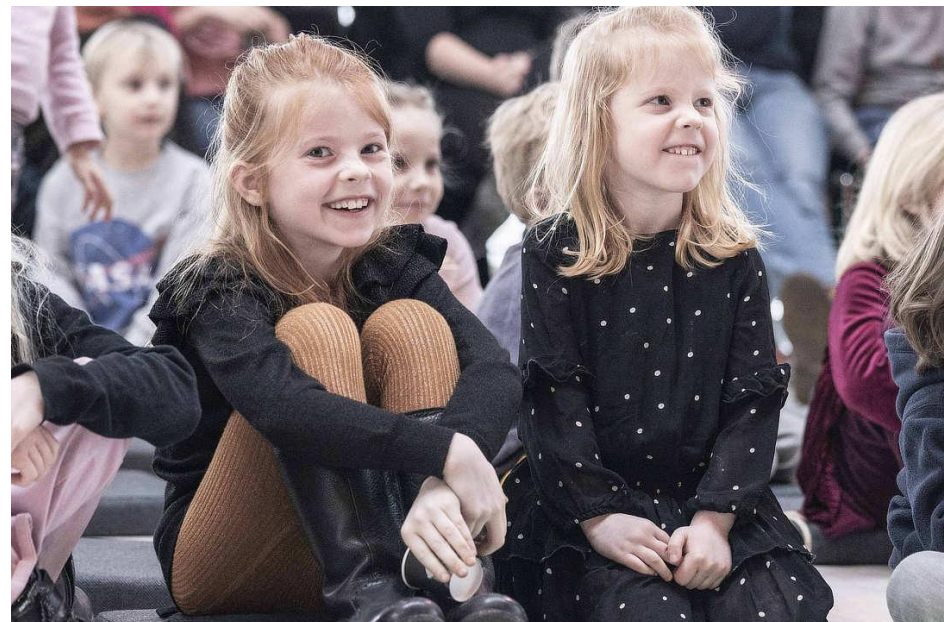
1. Kortlægning af mulige virksomheder: Kortlægning af potentielle virksomhedssponsorater, herunder virksomhedernes interesser, tidligere sponsorater og deres budgetter til sponsorater mhp. at identificere potentielle partnere.
2. Udvikling af sponsorpakker: Udvikling skræddersyede sponsorpakker, der passer til virksomhedernes behov og interesser. Dette kunne omfatte muligheder for branding, eksponering på stedet, VIP-oplevelser, rabatter og andre incitamenter.
3. Netværk og forhandlinger: Opbyg relationer med nøglepersoner i potentielle sponsorvirksomheder gennem netværksarrangementer, møder og præsentationer. Forhandl sponsoraftaler, der er gavnligt for både Det Kongelige Teater og sponsoren.
4. Aktiveringsplaner: Udvikle aktiveringsplaner, der sikrer, at sponsorer får den fulde værdi af deres investering gennem eksponering og andre aktiveringsmuligheder.
5. Måling og rapportering: Hvis muligt mål effekten af sponsoraterne således at sponsorerne bliver bevidste om deres afkast af investeringen.
6. Langsigtet relation: Efter at have sikret sponsorater, er det vigtigt at opretholde en langsigtet relation gennem regelmæssig kommunikation, opfølgning og værdsættelse af sponsorerne.

Det anbefales yderligere, at Det Kongelige Teater henvender sig til andre oplevelsesattraktioner, der arbejder med virksomhedssponsorater, mhp. at få inspiration til, hvordan de kan arbejde mere måltrettet med opgaven.

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		I potentialet er der indregnet driftsomkostninger i forbindelse med tiltaget i form af 0,5 årsværk til at drive fondsarbejdet for Børneuniverset. Det er dog ikke helt sikkert, hvor meget arbejde der præcis ligger i dette.
Serviceniveau		Fokus på en mere stabil målsætning for indtægterne fra sponsorater samt øget indtægter ifm. børneuniverset vil udelukkende have positive effekter på kvaliteten.
Provenu-usikkerhed		Potentialet vurderes at være realistisk på baggrund af Det Kongelige Teaters position på kunstscenen, det nye børneunivers og de udelingsmidler, det åbner op for samt tidligere års højere niveau for indtjening via fondsmidler.

 Meget lave risici  Lave risici  Moderate risici  Betydelige risici  Meget høje risici



Øvrige indtægter – Kommerciel udlejning (1/2)

Stor efterspørgsel efter at leje Det Kongelige Teaters faciliteter

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det Kongelige Teater udlejer jævnligt deres lokaler i Operaen, Gamle Scene og Skuespilhuset til forskellige BtB arrangementer. Det kan være alt fra konferencer, kulturelle arrangementer og modeshows til middagsarrangementer. Arrangementerne skal vurderes at passe til husets DNA og der bliver foretaget en kvalitetsvurdering for at sikre, at arrangementet passer ind i Det Kongelige Teaters brand. Denne kvalitetsvurdering har dog ikke indflydelse på omfanget af udlejning, idet der generelt er stor efterspørgsel efter lokalerna på Det Kongelige Teater. Det fremgår af interviews, at Teatret, efter frasortering i form af kvalitetsfilteret, afslår ca. 80 pct. af forespørgslerne pga. kapacitetsmangel. Dette svarer til ca. 10-14 arrangementer ugentligt. Eksempler på arrangementer man for nyligt har givet afslag på er: VL Døgnet, konference, (ca. 600 pers.), konference for Slots- & Kulturstyrelsen (5-600 pers.) samt prisoverrækkelse for Europæiske Patent- og varemærkestyrelsen (400 pers.) Når Teatret lokaler udlejes, skal det passe sammen med de interne aktiviteter som f.eks. prøver på og afvikling af forestillinger. Dette er den primære årsag til, at man afslår så stor en andel af de relevante forespørgsler på udlejning. I 2023 havde Det Kongelige Teater 156 udlejningskunder. De fleste kunder er i huset én dag og nogle få lejer faciliteterne over flere dage. Langt de fleste lejer mødelokaler og foyers (da det er mest tilgængeligt). De store scener, som har stor efterspørgsel blev udlejet 4-5 dage i Skuespilhuset og i Operaen 1-2 dage om året.

Table 9. Indtægter fra kommerciel udlejning, 2023

	kr.	Andel
Indlejning ifm. arrangementer	-2.895	0%
Leje indtægt - udlejning af lokaler	9.737.279	64%
Salg af forhuspersonale	142.774	1%
Salg af personale, ikke forhus	3.026.165	20%
Salg af udstyr ifm. udlejning	813.120	5%
Videresalg ifm udlejning , ikke lokaler	1.613.648	11%
I alt	15.330.091	100%

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

Lønudgifter i forbindelse med kommerciel udlejning udgør ca. interne 6 ÅV (jf. analysebilag) samt lønudgifter til sceneteknikere i forbindelse med udlejning. Yderligere er der driftsomkostninger på godt [redacted] forbundet med kommerciel udlejning i 2023. Samlet set forekommer aktiviteten at være rentabel.

Table 10. Udvikling i indtægter og udgifter relateret til kommerciel udlejning, 2023-priser



2. FORSLAGETS INDHOLD

Der synes at være et kommercielt potentiale i, at skabe bedre muligheder for en øget aktivitet ift. kommerciel udlejning. Det vil givetvis kræve, at nogle få prøver flyttes til andre scener eller til prøvescenerne. Med dette følger en afvejning af fordelene ved øget kommerciel indtægt op imod, de mulige konsekvenser det kan have for den kunstneriske proces. I analysesporet omkring planlægning afdækkes det, i hvilket omfang det kapacitetsmæssigt er muligt at flytte prøver.

Forslaget indebærer to elementer:

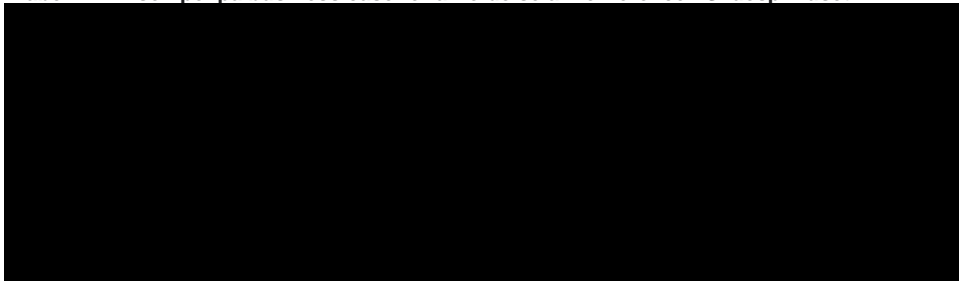
1. Øge kommercielle aktiviteter med 1-3 yderligere månedlig event
2. Justere i prissætningen ved events med afsæt i den massive efterspørgsel på Det Kongelige Teaters arealer

3. ESTIMERET POTENTIALE

1. Øge kommercielle aktiviteter med 1-3 yderligere månedlige events

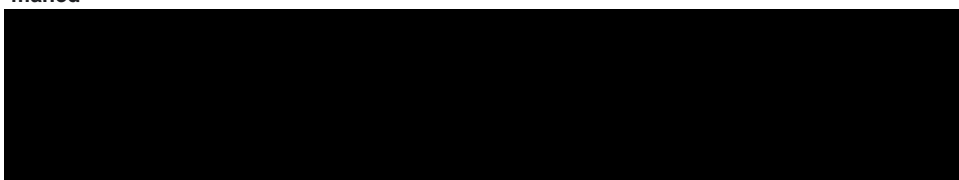
Nedenstående tabel viser business casen på gennemsnitligt et event i form af en konference afholdt på store scene i Skuespilhuset. Business casen er udarbejdet af Det Kongelige Teater. Her fremgår det, at et yderligere event giver en øget omsætning på [redacted]. Det skal tilføjes, at lejen på store scene i Operaen ligger på [redacted] og at forplejningspakkerne varierer i pris. En mulig øget omsætning ved afholdelse af yderligere event afhænger derfor af både lokation og type af event. Nedenstående businesscase skal derfor ses som en gennemsnitlig omsætning.

Table 11. Eksempel på business case for afholdelse af konference i Skuespilhuset



I tabellen nedenfor ses de estimerede gevinster ved hhv. 1-3 månedlige yderligere events, hvor den store scene i Skuespilhuset udlejes.

Table 12. Estimerede gennemsnitlig årlig gevinst ved afholdelse af 1-3 yderligere events pr. måned



Øvrige indtægter – Kommerciel udlejning (2/2)

Stor efterspørgsel efter at leje Det Kongelige Teaters faciliteter

2. Justere prissætningen ved events med afsæt i stor efterspørgsel på Det Kongelige Teaters arealer samt benchmark i markedspriser

Teatret arbejder løbende med at indsamle priser på øvrige udlejningsarealer i København, når priseniveauet for deres lokaler fastsættes. Her er det vigtigt, at prisen afspejler flere ting: Det Kongelige Teater har et eksklusivt brand og der opleves generelt en meget stor efterspørgsel på udlejning af venues på Det Kongelige Teater. Derudover er AV-udstyr og teknisk inkluderet i prisen på arealerne (jf. tabel 11), hvilket er dyrt at tilkøbe i øvrige udlejningsarealer, som ikke i samme grad har dette udstyr tilgængeligt. Tager man efterspørgslen i betragtning, vil det være meget sandsynligt, at man kan opjustere prisen på denne type events i Det Kongelige Teater, uden risiko for ikke at kunne afsætte lokalene.

Tabel 13. Estimeret gevinst ved prisstigninger på udlejning af Det Kongelige Teaters lokaler

Gevinst ved 10 pct. prisstigning	Gevinst ved +15 pct. prisstigning
973.728	1.460.592

Kilde: Egne beregninger

I tabellen ovenfor ses de estimerede gevinster ved hhv. 10 og 15 pct. prisjustering. Gevinsterne ved prisstigninger er beregnet under antagelsen om, at det er muligt at udleje det samme antal arealer efter prisstigningen. Såfremt efterspørgslen vil falde som resultat af de højere priser, vil disse gevinster være lavere end hvad der fremgår af tabellen.

Nedenstående tabel viser det estimerede provenu fra prisstigninger på udlejning af lokaler. Provenuet fra øget kommerciel udlejning fremgår af dybdeanalysen af planlægning, idet provenuet vil være afhængigt af mulighederne for at skabe øget rum til udlejning gennem bedre planlægning. Yderligere driftsudgifter relateret til øget kommerciel aktivitet indgår derfor heller ikke i nedenstående oversigt over provenu, men indgår ligeledes i dybdeanalysen af planlægning (se s. 58). I tilfældet af, at det fulde provenu i forbindelse med øget kommerciel udlejning realiseres, bør det vurderes, hvorvidt efterspørgslen fortsat tillader prisstigninger i den størrelsesorden, der her er forslået.

Tabel 14. Provenu ved justerede priser ifm. kommerciel udlejning angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5
Justerede priser	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger (se planlægningsanalyse s. 58)	0	-	-	-	-
Netto Provenu	0	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5	1,0-1,5

Kilde: Egne beregninger

4. AFLEDTE KONSEKVENSER

Ved en øget aktivitet, skal man være opmærksom på eventuelle reaktioner fra markedet og løbende sikre, at aktiviteter og prissætning ikke kan beskyldes for at udgøre opgavetyveri. Forslaget om øget kommerciel udlejning betyder således, at Teatret i højere grad konkurrerer på markedet for udlejning af lokaler end tidligere.

Udover den øgede omsætning ved kommerciel udlejning, vurderes det, at større events kan have positive afledte effekter. Teatret kan således opleve øget branding af og kendskab til Det Kongelige Teater, når Teatret eksponeres for en bredere forsamling. Det Kongelige Teater påpeger selv, at dette er en væsentlig årsag til Teatrets eksisterende udlejningsaktiviteter. Dette er i tråd med flere af Teatrets øvrige aktiviteter, som har til formål at fremvise Det Kongelige Teater og hermed udvide kendskabet til huset til et bredere publikum. Eksempler på dette er Teatrets rundvisninger (BtB og BtC) samt events gennem KGL+.

5. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Implementeringen af denne plan kræver en fælles enighed om vægningen af det kommercielle område i forhold til det kunstneriske. Derudover er der brug for tydelighed omkring, hvordan det kommercielle understøtter det kunstneriske område. Planen kræver desuden også tæt samarbejde mellem teaterledelsen, produktionsteams og den kommercielle afdeling samt facilitetsstyring for at sikre en smidig og succesfuld gennemførelse.

Der vil være behov for øget planlægning til at frigøre mere kapacitet til udlejning, hvorfor der forventes at være øgede driftsomkostninger forbundet med at øge udlejningen. Disse omkostninger fremgår af dybdeanalysen af planlægning. Driftsomkostninger tilknyttet afvikling af de enkelte events fremgår under punkt 3 i businesscasen i tabel 11. Det er alene dækningsbidraget som er indregnet i provenuet i planlægningsanalysen.

6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN




Implementeringen kan ske forholdsvis hurtigt, da hele organiseringen omkring afvikling af events allerede er på plads og fungerer.






1. Tilpas tidsplaner: Koordiner med produktionsteams for at identificere perioder, hvor scenerne er tilgængelige til udlejning og samtidig sikre, at prøver kan flyttes til prøvesale med mindst mulig indvirkning på teaterproduktionen. Det er en forudsætning for forslaget om øget kommerciel udlejning, at attraktive lokaler kan frigøres til udlejning.
2. Opgrader faciliteter: Vurder og eventuelt opgrader de eksisterende prøvesale for at sikre, at de opfylder behovene for teaterprøver, herunder akustik, belysning og plads.
3. Koordinering af prøvetylting: Etabler klare retningslinjer og procedurer for flytning af prøver fra scenerne til prøvesalene, herunder planlægning af transport, teknisk udstyr og personale.
4. Evaluering og tilpasning: Løbende evaluere og tilpasse proces baseret på feedback fra både den kommercielle afdeling samt produktionsteams.

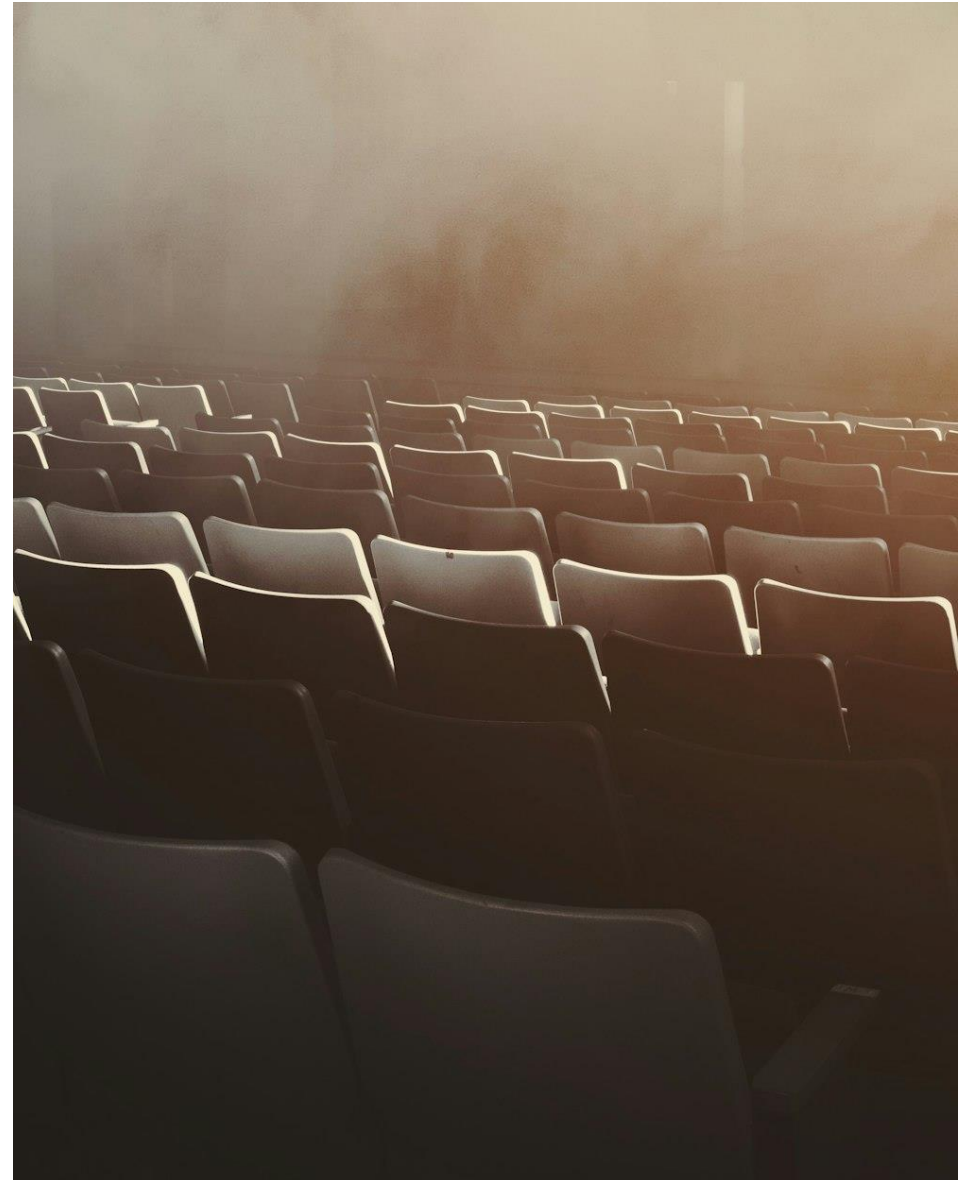
Øvrige indtægter – Kommerciel udlejning (2/2)

Stor efterspørgsel efter at leje Det Kongelige Teaters faciliteter

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		En fordel for alle parter i dette henseende vil være, at man sæson for sæson aftaler, hvornår scenerne er til rådighed for kommerciel udlejning med afsæt i; dels aktivitet i forbindelse med afvikling af prøver til forestillinger og dels hvornår man i den kommercielle afdeling ved, at der er stor og attraktiv efterspørgsel fra BtB kunder.
Serviceniveau		Som beskrevet kræver implementeringen, at de store scener stilles til oftere til rådighed til formålet. Her skal man på Det Kongelige Teater vurdere evt. konsekvenser ved at flytte 1-3 prøver månedligt fra de store scener til prøvesalene overfor en væsentlig øget indtjening.
Provenu-usikkerhed		<p>Provenuet er beregnet med en antagelse om, at det efter prisstigningerne fortsat er muligt at det afsætte arealerne i samme omfang som på nuværende tidspunkt. Dette vurderes at være muligt grundet den store efterspørgsel. Dog skal det tilføjes, at Teatret ikke har en prisforhandling for de arrangementer der på nuværende tidspunkt afvises grundet kapacitetsmangel og at Teatret forventer at nogle af dem ville være røget i en senere prisforhandling.</p> <p>Det skal ligeledes vurderes hvorvidt flytning af prøver vil medføre en stigning i udgifter relateret til transport af rekvisitter og scenografi. Denne mulig udgiftspost vurderes dog ikke at være af betydelig størrelse, da Teatret i forvejen afholder en del af deres prøver andre steder end på de store scener og tiltaget kunne derfor med fordel ligge i forlængelse af disse prøveperioder.</p>

 Meget lave risici  Lave risici  Moderate risici  Betydelige risici  Meget høje risici



Øvrige indtægter – Barer og caféer (1/2)

Opjustering af priser på bar- og caféområdet vil kunne skabe en årlig meromsætning på 0,8 mio. – 2,5 mio.

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det Kongelige Teater driver en række barer i forbindelse med Teatrets tre store scener. Derudover driver Teatret de to caféer *Operacaféen* og *August B*. Tidligere har Meyers stået for driften af barerne, da de også forpagtede de to restauranter. Her var det Teatrets vurdering, at kundeoplevelsen ikke var tilfredsstillende. Der blev alløkeret for lidt personale til barerne, hvilket resulterede i meget kø. Dette påvirkede gæsternes samlede oplevelse negativt, da flere ikke kunne nå forbi barerne i pauserne. Teatret valgte derfor, ifm. de nye forpagtningsaftaler, at hjemtage driften af barerne.

Der er stor forskel på omsætningen i barerne på tværs af Teatrets scener. I nedenstående tabel ses det, at det primært er barerne i Operaen og på Gamle Scene der giver overskud, hvorimod barerne i Skuespilhuset samt August B sælger for væsentligt mindre. Opera Cafeen kører lige nu med et underskud, da der ikke er tilstrækkeligt inflow af mennesker fra 'gaden' til at den kan løbe rundt. Teaterbaren som blev drevet ifm. forestillinger i Dyrehaven gav i 2023 også et underskud.

Tabel 15. Indtægter og udgifter til barer og caféer, 2023

	Driftsudgifter	Løn	Indtægter	Dækningsbidrag
August B	484.539	1.084.637	1.797.833	228.658
Bar adm.	192.412	499.090	0	-691.502
Bar Gl.Scene	1.584.328	1.723.278	5.039.178	1.731.572
Bar Operaen	3.902.463	3.991.225	11.224.435	3.330.746
Bar Skuespilhuset	891.452	1.376.230	2.681.036	413.354
Opera cafeen	45.639	765.828	521.312	-290.156
Teaterbaren – Dyrehaven	1.275.289	648.099	1.834.291	-89.097
I alt	8.376.121	10.088.387	23.098.084	4.633.576

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

Indtægter fra sæsonkortholdere der benytter sig af deres gratis drikkevarer i baren indgår ikke som en indtægt for barerne i tabellen ovenfor. I 2023 blev der bogført 2,9 mio. kr. på tværs af barerne i gratis drikkevarer til kortholdere. Det skal i øvrigt bemærkes, at der ikke i lønomsætningerne ovenfor er indarbejdet overhead, hvorfor de enkelte barer, ud fra en egentlig rentabilitetsbetragtning, vil have et lavere dækningsbidrag end det ovenfor anførte.

2. FORSLAGETS INDHOLD

Det foreslås, at man opjusterer priserne med 10-15 pct. i alle barerne. Af interviews med de ansvarlige for drift af bar- og caféområdet på Det Kongelige Teater fremgår det, at man vurderer prisniveauet i barerne til den lave side. Med afsæt i markedspriser og kvaliteten af de produkter der sælges (primært økologiske og produkter af høj kvalitet), vurderes det, at man kunne opjustere priserne med mindst 10-15 pct. – særligt hvis opjusteringen sker i forbindelse med en ny sæson eller nye produkter. En opjusteringen af priserne vil være sammenlignelige med markedspriser på caféområdet i København. Teatret planlægger selv en prisstigning i deres barer næste sæson på omkring 10 pct. i gennemsnit på alkoholiske varer i barerne. Som udgangspunkt står andre priser i barerne til at forblive uændret, da Teatret vurderer, at der har været en del regulering af dem de sidste 1,5 år. (Se planlagte prisstigninger i analysebilag). Yderligere vurderes det, at der kan optimeres på indkøbssiden på dette område. Teatret vurderer selv, at de nuværende indkøbsaftaler ikke er særligt fordelagtige og at man ved et fornyet udbud af indkøbsaftalerne vil kunne opnå bedre priser. Provenu gevinsterne forbundet med optimeret indkøb er ikke medtaget her, men under indkøb under analysetemaet *Indkøb og Logistik*.

Det vurderes ydermere, at det vil være muligt at øge omsætningen gennem øget markedsføring af caféerne. Teatret har bevidst valgt ikke at markedsføre dem selvstændigt, men opererer dem primært som sideaktiviteter til teatrets kerneaktiviteter. Provenuet og omkostningerne forbundet hermed er dog ikke indarbejdet i nedenstående. I det følgende ses der alene på potentialet forbundet med justering af priserne i barerne. I forbindelse med, at den nuværende forpagtningsaftale af Teatrets restauranter udløber i sommeren 2026, anbefales det at foretage en markedsundersøgelse af bortforpagtning af barerne, for undersøge hvorvidt barerne fortsat bør drives af Teatret eller bortforpagtes. På nuværende tidspunkt vurderes det, at det ikke vil aflede væsentlige gevinster at bortforpagte bar og caféområdet, da indtægterne ikke vil ændres væsentligt. Dette vurderes med afsæt i beregninger, der beror på den nuværende forpagtningsafgift, som ligger i aftalen med de nuværende forpagtere af de to restauranter.

3. ESTIMERET POTENTIALE

Tabellen viser den mulige stigning i omsætning ved forskellige opjusteringer af priser. Her ses både merindtjeningen i tilfælde af Teatrets planlagte prisstigninger samt i tilfælde af en prisstigning på 10 og 15 pct. på hhv. alkoholiske produkter (vin, øl og spiritus) og på hele barernes sortiment. Her fremgår det, at Teatret vil kunne opnå en yderligere omsætning på mellem ca. 0,8 mio. og 2,5 mio. årligt fra 2025 og frem. Størrelsen afhænger af prisjusteringen og hvilke produkter, man justerer på. De planlagte prisstigninger er med udgangspunkt i de nuværende indkøbspriser. Provenuet er ligeledes beregnet med udgangspunkt i de nuværende indkøbspriser.

Tabel 16. Forventet meromsætning ved prisstigninger i barer*

	Omsætning 2023	Gevinst ved planlagt prisstigning	Gevinst ved prisstigning 10 pct.	Gevinst ved prisstigning 15 pct.
Spiritus	1.567.087	130.316	122.233	199.020
Vin	7.756.503	858.386	605.007	985.076
Øl	1.500.499	68.023	117.039	190.563
Øvrige produkter	9.513.505	0	637.405	1.098.810
Alle produkter		1.056.725	1.481.684	2.473.469
Alkoholiske produkter		1.056.725	844.279	1.374.659

Note: *Gevinsterne ved prisstigninger medregner prisstigninger i de tre barer i hhv. Operaen, Skuespilhuset, på Gl. Scene samt Teaterbaren i Dyrehaven. Salg fra caféerne tæller altså ikke med i dette Kilde: Egne beregninger

Estimatet er beregnet pba. omsætningen i Teatrets barer i 2023. Gevinsten er beregnet med udgangspunkt i en priselasticitet på hhv. -0,2 og -0,3 på alkoholiske produkter og øvrige produkter. Dette svarer til, at efterspørgslen efter alkoholiske produkter og øvrige produkter vil falde med hhv. 2 og 3 pct. i tilfælde af en prisstigning på 10 pct.. Disse elasticiteter stammer fra Skatteministeriets provenuvurderinger ifm. ændringer i afgiften på henholdsvis øl, vin og spiritus og chokolade og sukkerprodukter. Skatteministeriet regner her med en elasticitet på -0,3 for begge typer af produkter. Det antages i denne analyse, at efterspørgslen efter f.eks. vin i forbindelse med en teaterforestilling er mere inelastisk end ved køb i et supermarked, hvorfor der regnes med en elasticitet på -0,2 på alkoholiske produkter i stedet. Det er Teatrets egen vurdering, at en prisstigning i denne størrelsesorden ikke vil påvirke efterspørgslen mærkbart, men har ikke selv beregninger på priselasticiteten på produkter i barerne.

Øvrige indtægter – Barer og caféer (2/2)

Opjustering af priser på bar- og caféområdet vil kunne skabe en årlig meromsætning på 0,8 mio. – 2,5 mio.

I disse provenuberegninger er det antaget, at prisstigningerne træder i kraft efter sommerferien ifm. den nye sæson. Såfremt prisstigningerne træder i kraft endnu tidligere, vil dette kunne øge provenuet. I tabellen ses det, at provenuet – på baggrund af de anvendte antagelser om ændring i efterspørgslen – kan spænde mellem 0,8 og 2,5 mio. kr. årligt fra 2025 afhængigt af størrelsen på prisstigningen.

Tabel 17. Provenu ved barer og caféer angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,4-1,0	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5
Prisstigning	0,4-1,0	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Netto Provenu	0,4-1,0	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5	0,8-2,5

Note: Note: Prisstigningerne kan træde i kraft efter sommerferien ifm. den nye sæson og provenuet for 2024 dækker derfor over merindtjeningen for de sidste 5 måneder af 2024. Spændet i provenuet afspejler provenuet fra en prisstigning på 10 pct. på alkoholiske produkter (svarende til omkring 0,8 mio.kr. årligt) op til en prisstigning på 15 pct. på alle barenes produkter (hvilket svarer til omkring 2,5 mio.kr. årligt).
Kilde: Egne beregninger

Teatret forventer desuden at øge antallet af gæster de kommende år. Dette potentialet fra et højere besøgstal i Teatret i 2024 sammenlignet med 2023 er ikke medregnet i genvissiten på nuværende tidspunkt. Et højere besøgstal ville sandsynligvis øge omsætningen i barerne yderligere.

4. AFLEDTE KONSEKVENSER

Mulige negative konsekvenser:

En nærliggende potentiel negativ konsekvens vil være modstand fra gæster. En opjustering af priserne kan møde modstand fra gæster, hvis det ikke kommunikeres, hvorfor priserne ændres, eller hvis gæsterne ikke ser en tilsvarende værdiforøgelse. I sidste ende kan det potentielt medføre lavere salgsvolumen, hvis gæsterne reagerer ved at købe færre produkter eller søge andre steder hen. Når man tidligere har opjusteret priserne, har der været tilbagemeldinger fra de faste kunder, men Teatret har ikke oplevet at mistet kunder eller omsætning. Samtidig vurderes priselasticiteten umiddelbart at være meget lille og der er i beregningerne taget højde for dette.

Mulige positive effekter:

Lige nu ligger Det kongelige Teater lidt under markedspriser, hvilket også kan have den omvendte effekt nemlig at man ikke oplever at brand, kvalitet og prisniveau hænger sammen.




5. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Der vurderes ikke umiddelbart at være nævneværdige afledte implementerings- og driftsomkostninger forbundet med forslaget. Der vil naturligvis skulle opdateres prislister o.lign., men det vurderes at falde inden for de almindelige driftsaktiviteter.

6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN

Det Kongelige Teater ønsker at vente med at gennemføre prisændringer til enten sæsonstart eller i forbindelse med skift af produkter, hvor de på nuværende tidspunkt afventer et nyt udbud på vin. Teatret har en forventning om, at møde mindre modstand mod prisstigningerne, hvis det f.eks. sker i forbindelse med en ændring i sortimentet.

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Prisstigningerne kræver ikke andet end en opdatering af prislisterne i Teatrets barer.
Serviceniveau		Selve produkterne vil ikke være af ringere kvalitet, hvorfor tiltaget ikke vil have nogen negativ effekt på dette. Dog er der en risiko for, at nogle gæster kunne opleve et højere prisniveau som en forringelse af deres samlede teateroplevelse, såfremt prisstigningen afholder dem fra at købe produkterne.
Provenu-usikkerhed		Usikkerheden bag provenuet ligger udelukkende i gæsternes efterspørgsel, hvilket afgør provenuet størrelse. I beregning er der antaget en priselasticitet på -0,2 for alkoholiske produkter og -0,3 for øvrige produkter. Selvom denne elasticitet vurderes at være konservativ, vil der altid være en usikkerhed omkring gæsternes adfærd som følge af en prisstigning.

 Meget lave risici  Lave risici  Moderate risici  Betydelige risici  Meget høje risici

Øvrige indtægter – Forpagtning (1/3)

Stigning i forpagtningsafgift ved nyt udbud af forpagtningsområdet i 2026 kan skabe yderligere forpagtningsindtægter

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det Kongelige Teater har tidligere bortforpagtet begge restauranter til samme forpagter. I denne periode, var forpagteren også ansvarlig for drift af barerne på Teatrets forskellige scener. Da forpagtningsaftalen udløb, valgte man at bortforpagte Teatrets to restauranter til to forskellige forpagtere samt at overtage driften af barerne selv. Argumentet for selv at overtage bardriften var, at man oplevede et for lavt serviceniveau iht. gæsteoplevelsen. Dette udfoldes nærmere i analysen af 'barer og cafeer'.

Det Kongelige Teater har valgt at arbejde med to forskellige forpagtere til restauranterne i Skuespilhuset (Aamanns) og i Operaen (Almanak). Argumentet for dette er, at man tror på et højere kvalitetsniveau, ved at én forpagter kun skal fokusere på ét sted frem for på flere. Valget af Aamanns som forpagter i Skuespilhuset var primært fokuseret på, at udnytte det potentiale der er for frokostrestauranter i Nyhavn. Tidligere var der meget begrænset belægningsprocent i Skuespilhusets restaurant til frokost. Om aftenen har restauranten næsten altid fuld belægning, da en del af gæsterne spiser inden forestillingen. Dette svarer til omkring 100 pladser. Hos Almanak i Operaen har man en tommelfingerregel om, at ca. 10 pct. af gæsterne til en forestilling i Operaen spiser i restauranten inden. Det passer med, at restaurantens 150 pladser er helt fyldt til en udsolgt forestilling. Forpagtningsaftalerne løber til og med den 31. juli 2026. Det Kongelige Teater har dog ret til at forlænge aftalen 4 gange med 1 års varighed pr. gang.

Af interview med Det Kongelige Teaters kontaktperson fra Aamanns fremgår det, at man kunne ønske sig at arbejde mere proaktivt på tiltag, der vil kunne øge omsætningen og effektivitet, som foreslås fra forpagterens side. Dette f.eks. optimering af forhold ved udeservering og mulighed for flere pladser/gæster i restauranten. Hertil peges også på *maskine-pakken*, der dækker også vedligehold, reparation og nyanskaffelser af maskiner til restaurationskøkkenerne. Ansvarer herfor ligger hos Det Kongelige Teater, hvilket betyder at Det Kongelige Teater vurderer hvornår en køkkenmaskine skal udskiftes eller repareres. I det nuværende set-up kan der således være tilfælde, hvor der ikke er fuld enighed om behovet for udskiftning af *maskine-pakken*. Det vurderes således, at man kan optimere indenfor rammerne af det nuværende samarbejde, hvilket vil have en positiv effekt på omsætningen. Vindingerne herved er dog så begrænsede, at der ikke er indregnet et provenu herfor i dette forslag.

Forpagtningsaftalernes økonomiske grundlag

I nedenstående tabel ses udviklingen i indtægter og udgifter relateret til forpagtning.

Tabel 18. Udvikling i indtægter og udgifter relateret til forpagtning, 2023-priser

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2019-2023 og statistikbanken.dk, tabel PR15112

Udlejningsafgiften udgør et grundvederlag på hhv. [redacted] om måneden fra hver af de to forpagtere. Derudover skal der betales en variabel forpagtningsafgift af restauranternes omsætning

Tabel 19. Forpagtningsindtægter, 2023

Tabel 20. Forpagternes omsætning i 2022 og 2023 eks. moms

Kilde: Det Kongelige Teater

Udgifter forbundet med de bortforpagtede restauranter

Det fremgår af ressourcekortlægningen, at Det Kongelige Teater benytter 1 ÅV til opgaver, der relaterer sig til drift af de bortforpagtede restauranter. Derudover er der driftsudgifter for i alt 72.987 kr. forbundet med forpagtningen i 2023. En væsentlig udgiftspost forbundet med forpagtningen er *maskine-pakken*, som dækker vedligehold, reparation og nyanskaffelser af maskiner til restaurationskøkkenerne. Denne udgift fremgår ikke af regnskabstal for driftsudgifter ift. forpagtning, da de bogføres under *bygning og drift*. Den reelle rentabilitet af den nuværende forpagtningsmodel er således lavere, end angivet i tabellen på modsatte side. Det vurderes, at være et endnu større potentiale, som vil kunne realiseres gennem mere fordelagtige forpagtningsaftaler i et fremtidigt udbud.

Øvrige indtægter – Forpagtning (2/3)

Stigning i forpagtningsafgift ved nyt udbud af forpagtningsområdet i 2026 kan skabe 1,5 mio. yderligere i forpagtningsindtægter

2. FORSLAGETS INDHOLD

Det foreslå, at Det Kongelige Teater opjusterer den variable forpagtningsindtægt yderligere, i forbindelse med det kommende udbud af forpagtningsaftalerne i sommeren 2026. Det forventes at være muligt, at opjustere den variable forpagtningsafgift fra det nuværende niveau til eksempelvis 14 pct.. Dette niveau anses for at være opnåeligt med afsæt den nuværende omsætning og når der sammenlignes med tidligere forpagtningsaftaler, som har været højere [REDACTED] og [REDACTED]. Yderligere skal det medregnes, at restauranterne og deres lokationer på nuværende tidspunkt er veletableret og kendte i markedet. En evt. ny forpagter (eller de samme) vil dermed forpagte restaurationer på attraktive lokationer, med et unikt og attraktivt brand som det bærende element i markedspositionen. Som gæst er opfattelsen, at man går i Skuespilhuset eller Operaen og spiser snarere end at oplevelsen centerer sig om den pågældende forpagter.

3. ESTIMERET POTENTIALE

I nedenstående tabel ses forpagtningsafgiften, som den vil se ud med afsæt i den nuværende omsætningsbase og en variabel forpagtningsafgift på 14 pct. Herudover skal tillægges den faste forpagtningsafgift som i de nuværende aftaler samlet beløber sig til [REDACTED]. heraf fremgår det, at man vil kunne øge den årlige forpagtningsindtægt med godt [REDACTED] ved nuværende omsætningsniveau.

Tabel 21. Forpagtningsindtægter ved variabel forpagtningsafgift på 14 pct.

Forpagtningsindtægter ved opjustering	Operaen (Almanak)	Skuespilhuset (Aamanns)	I alt
[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]

Kilde: Egne beregninger

Yderligere vurderes der at være et potentiale ved, at Det Kongelige Teater bortforpagter både restauranter, barer og caféer til én samlet forpagter, ved forpagtningsaftalernes udløb den 31. juli 2026. Der vurderes, at være væsentlige besparelser på løn- og driftsudgifter til området, samt en mere attraktivt forpagtningspakke ved en etableringen af en ny forpagtningsaftale. Denne analyse udestår og skal gennemføres med afsæt i relaterede udgifter og omkostninger på det pågældende tidspunkt. I provenuberegningen er der indregnet en merudgift i forbindelse udbuddet af forpagtningsaftalerne. Denne merudgift dækker bl.a. en markedsanalyse i forbindelse med et ændret scope og vilkår for forpagtningsaftalerne. Udgiften indgår som en investering i 2026.

Tabel 22. Provenu ved forpagtning angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	0,6	1,6	1,6
Højere variabel forpagtningsafgift	0	0	0,6	1,6	1,6
Investeringer	0	0	0,5	0	0
Merudgifter ifm. udbud	0	0	0,5	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Netto Provenu	0	0	0,1	1,6	1,6

Note: Da den nuværende forpagtningsaftale løber frem til ultimo juli 2026, vil gevinsten af en ny aftale først realiseres de sidste 5 måneder af 2026.
Kilde: Egne beregninger

Potentialet ved at indarbejde de forslag som Aamanns har fremstillet er ikke indregnet, da det ikke har været muligt at fremskaffe de konkrete beregninger fra Aamanns.

4. AFLEDTE KONSEKVENSER

En højere forpagtningsafgift, kan have positive, afledte effekter. Dette omfatter øgede indtægter til Teatret, hvilket kan give mulighed for at investere i forbedringer af restauranter, barer og cafeer generelt. Omvendt kan en højere forpagtningsafgift potentielt afskrække potentielle forpagtere og føre til højere priser for gæsterne.

Fordelen ved at have en forpagter frem for to er væsentlige besparelser på løn- og driftsudgifter til området samt en mere attraktivt forpagtningspakke. Omvendt kan det at have to forpagtere skabe en sammenligningsgrundlag, hvor Det Kongelige Teater har mulighed for, at komparativt vurdere de to forpagtere over for hinanden løbende.

5. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Der kan være implementerings- og driftsomkostningerne forbundet ved at hæve forpagtningsafgiften. Et nyt udbud på forpagtning på Det Kongelige Teater, kan omfatte udgifter til revision af forpagtningsaftaler, markedsanalyser, udarbejdelse og offentliggørelse af udbudsmateriale, omkostninger til udbudsprocessen samt eventuelle omkostninger til forhandling og kontraktindgåelse med potentielle forpagtere. Disse omkostninger kan variere afhængigt af Teatrets interne processer, markedsforhold og eventuelle juridiske eller regulatoriske krav. Hovedparten af disse omkostninger skal dog afholdes uanset om der ændres i de nuværende vilkår, idet aftalerne under alle omstændigheder skal i udbud.




6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPPLAN






1. Udarbejdelse af en revideret forpagtningsaftale: Teatret skal gennemgå og revidere den eksisterende forpagtningsaftale for at inkludere de nye forpagtningsvilkår og afgifter.
2. Indledende dialog med mulige forpagtere: Det Kongelige Teater kan med fordel inden udbuddet offentliggøres indlede en dialog med de nuværende forpagtere og evt. nye mulige forpagtere mhp. at teste de nye tiltænkte vilkår.
3. Offentliggørelse af udbudsmateriale: Teatret skal udarbejde og offentliggøre udbudsmaterialet, der klart specificerer de nye forpagtningsvilkår, herunder den hævede forpagtningsafgift.
4. Gennemførelse af udbudsproces: Teatret skal administrere udbudsprocessen, herunder modtagelse og evaluering af tilbud fra potentielle forpagtere.
5. Forhandling og kontraktindgåelse: Efter evaluering af tilbud skal Teatret forhandle med potentielle forpagtere og indgå nye forpagtningskontrakter, der inkluderer de hævede forpagtningsafgifter.
6. Tidspplanen for disse aktiviteter vil afhænge af Teatrets interne processer og den tid, der kræves for at gennemføre markedsanalyser og udbudsprocesser. Det er vigtigt at sikre, at der er tilstrækkelig tid til at informere og engagere potentielle forpagtere samt at overholde eventuelle lovmæssige krav vedrørende offentlige udbud.

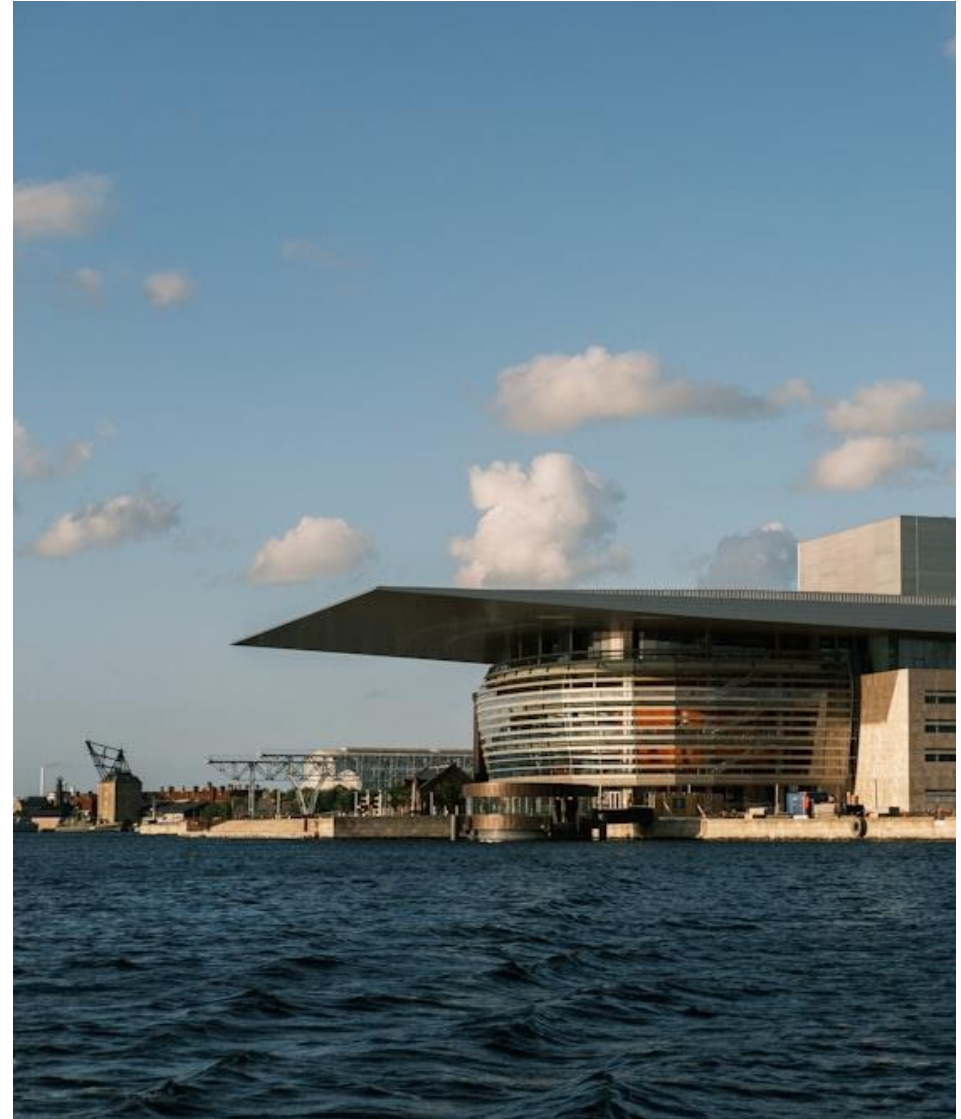
Øvrige indtægter – Forpagtning (3/3)

Stigning i forpagtningsafgift ved nyt udbud af forpagtningsområdet i 2026 kan skabe 1,5 mio. yderligere i forpagtningsindtægter

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Realiseringsforudsætninger for at hæve forpagtningsafgiften ved et nyt udbud på forpagtning på Det Kongelige Teater kan omfatte en effektiv og rettidig gennemførelse af de planlagte aktiviteter, tilstrækkelig interesse fra kvalificerede forpagtere, og evnen til at sikre overholdelse af lovmæssige krav og reguleringer.
Serviceniveau		Såfremt stigningen i forpagtningsafgiften skaber en manglende interesse fra kvalificerede forpagtere, vil dette kunne påvirke kvaliteten. Da gæsterne i høj grad anvender restauranterne i forbindelse med oplevelser på Teatret, ville forpagternes kvalitet kunne påvirke den samlede oplevelse som gæst i Det Kongelige Teater.
Provenu-usikkerhed		Risiciene ved en sådan proces kan omfatte modstand eller utilfredshed fra nuværende forpagtere samt manglende interesse fra kvalificerede forpagtere til de nye vilkår.

 Meget lave risici  Lave risici  Moderate risici  Betydelige risici  Meget høje risici



Øvrige indtægter – Sommerskole (1/2)

Potentiale for justering af priser på Den Kongelige Ballets internationalt anerkende sommerskole

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det Kongelige Teater tilbyder hver sommer et sommerkursus på 1-3 uger for yngre dansere med balleterfaring på fire forskellige niveauer. Prisen for at deltage i sommerskolen afhænger af kursistens niveau og ses i tabellen nedenfor:

Tablet 23. Priser på sommerskoledeltagelse, 2024

	1 uge	2 uger	3 uger
Intermediate, Advanced, Elite	4.500 kr.	9.000 kr.	13.500 kr.
Junior	3.000 kr.	6.000 kr.	9.000 kr.

Kilde: Den Kongelige Ballets sommerskole

I 2023 udgjorde indtægterne fra sommerskoledeltagelse 1,3 mio. kr. hvilket svarer til over 98 pct. af sommerskolens indtægter. De resterende kommer fra salg af merchandise. Den Kongelige Ballets sommerskole bliver også delvist finansieret ved fondsmidler på 100.000 kr. årligt. Disse indgår ikke i tabellen, da de indgår i analysen af sponsorer.

Tablet 24. Indtægter fra sommerskolen, 2023

	Kr.	Andel
Sommerskoledeltagelse	1.308.063	98%
Merchandise	32.240	2%
I alt	1.340.303	100%

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

Det Kongelige Teaters balletskole er internationalt anerkendt og balletten på Det Kongelige Teater rangerer som det 5. bedste kompagni i verden. Alt dette er med til, at gøre sommerskolen attraktiv. Det fremgår, at der i forbindelse med afviklingen af sommerskolen i 2023, var 590 tilmeldte elever til en samlet kapacitet på 204 elever. Man har således en stor ansøgningspulje. Deltagerne på sommerskolen er primært internationale elever og i 2023 var kun 36 af deltagerne elever fra Det Kongelige Teaters balletskole. Sommerskolen er således ikke et tilbud, der primært henvender sig til skolens egne elever eller udgør et rekrutteringsafsæt for Teatrets egen balletskole. I nedenstående tabel ses udviklingen i indtægter og udgifter relateret til Den Kongelige Ballets sommerskole fra 2019 til 2023.

Tablet 25. Udvikling i indtægter og udgifter relateret til sommerskolen, 2023-priser

	2019	2020	2021	2022	2023
Indtægter	1.158.063	0	0	1.194.739	1.340.303
Driftsudgifter	380.452	0	4.316	591.448	589.808
Lønudgifter	824.235	76.487	91.256	754.015	659.939
Dækningsbidrag	-46.624	-76.487	-95.571	-150.725	90.555

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

Her ses det, at sommerskolen i flere år har genereret et underskud. Tabellen viser lønudgifter bogført under Den Kongelige Ballets sommerskole og det forventes derfor, at nogle lønudgifter relateret til eksterne undervisere ikke medgår i tabellen. Der er i ovenstående ikke indarbejdet overhead i lønudgifterne, hvorfor det reelle underskud i virkeligheden vil være større.

2. FORSLAGETS INDHOLD

Prisstigninger med afsæt i internationale konkurrenter

Det Kongelige Teaters balletskole har sat prisniveauet på baggrund af en international sammenligning. Her har man lagt prisniveauet nogenlunde i midten af internationale konkurrenter (se bilagstabel 5 i analysebilag). Dog har balletskolen på Det Kongelige Teater, som beskrevet, stor international anerkendelse, hvorfor priserne må forventes at kunne hæves til et niveau der ses hos sammenlignelige sommerskoler i henhold til kvalitet og anerkendelse. Sommerskolen har desuden væsentlig flere ansøgere end optagede, hvorfor det forventes at priserne kan hæves uden at påvirke indtjeningen gennem lavere deltagelse betydeligt.

Udvidelse af sommerskoleperioden

Såfremt balletskolen bliver prissat på en måde, der gør sommerskolen rentabel fremadrettet, kan det være en mulighed at udvide sommerskoleperioden. Flere andre internationale konkurrenter på området, afholder deres sommerskole i op til 5 uger hver sommer. Det vurderes derfor, at der er potentiale for at udvide perioden med sommerskole og dermed øge indtjeningen. En udvidelse af balletskolen kunne placeres i direkte forlængelse af den nuværende sommerskole eller i en af årets øvrige ferier i løbet af året. Her er det dog vigtigt, at tidspunkterne passer med ferieafholdelse i de lande, hvor mange af deltagerne er fra. Det er derudover en forudsætning, at der ikke genereres yderligere variable omkostninger, som kunne være undgået ved at udvide perioden i forlængelse af den nuværende periode.

3. ESTIMERET POTENTIALE

Prisstigninger med afsæt i internationale konkurrenter

I analysebilag ses sommerskolens prisniveau sammenholdt med prisniveauet hos internationale konkurrenter. På baggrund af dette ses nedenfor en potentialeberegning med udgangspunkt i to mulige priser: 5.000 kr./ugen (3.500 for junior) og 5.300 kr./ugen (3.900 for junior). I nedenstående tabel ses den potentielle indtægt fra deltagerbetaling ved højere priser. Dette tal skal sammenlignes med de 1,3 mio. Kr. der i 2023 kom fra deltagerbetaling til sommerskolen.

Tablet 26. Potentiel merindtægt ved højere priser på sommerskolen

	Indtægt	Merindtægt
Pris på 5.000 og 3.500 kr./ugen	1.976.500 kr.	668.437 kr.
Pris på 5.300 kr./ugen	2.108.200 kr.	800.137 kr.

Kilde: Egne beregninger

Udvidelse af sommerskoleperioden

I tabellen nedenfor ses den potentielle merindtægt fra at øge sommerskolen med en uge. Denne øgede indtægt afhænger naturligvis af, hvorvidt sommerskolen priser vil stige. I beregningen af potentialet, er det antaget, at omkring halvdelen af de deltagere som deltager alle 3 uger, vil udvide deres deltagelse med den ekstra uge.

Tablet 27. Potentiel merindtægt ved udvidelse af sommerskolen med en uge

Med nuværende pris	172.500 kr.
Med pris på 5.000 kr./ugen	192.500 kr.
Med pris på 5.300 kr./ugen	205.000 kr.

Kilde: Egne beregninger

Øvrige indtægter – Sommerskole (2/2)

Potentiale for justering af priser på Den Kongelige Ballets internationalt anerkende sommerskole

Det estimerede provenu ved sommerskolen ses i nedenstående tabel. Provenuet er udregnet ved en prisstigning til hhv. 5.000 kr. og 5.300. Provenu fra udvidelse af perioden er ikke medregnet, da det på nuværende tidspunkt ikke vurderes at være rentabelt med en udvidelse af perioden.

Tabel 28. Provenu ved sommerskolen angivet i 1.000 kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8
Prisstigning	0	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8
Udvidelse af perioden	0	0	0	0	0
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Netto Provenu	0	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8	0,6-0,8

Note: Spændet i provenuet afspejler provenuet fra en prisstigning til hhv. 5.000 kr./uge og 5.3000 kr./uge.
Kilde: Egne beregninger

4. AFLEDTE KONSEKVENSER

1. Øget kvalitet og anerkendelse: Højere priser vil føre til øgede indtægter for sommerskolen, hvilket kan bidrage til finansieringen af højere kvalificerede undervisere, større international anerkendelse og forbedrede faciliteter til skolen og Det Kongelige Teater generelt til fordel for balletskolens elever.

2. Øget tiltrækning af internationale elever: En længere periode kan tiltrække flere internationale elever, der er villige til at investere mere tid og penge i at deltage i sommerskolen på grund af Det Kongelige Teaters internationale anerkendelse.

3. Øget diversitet og netværksmuligheder: En større tilstrømning af internationale elever kan føre til en større diversitet blandt deltagerne, hvilket kan skabe nye netværksmuligheder og kulturel udveksling.

5. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Det anbefales, at ændring i prisstruktur og udvidelse af perioden gennemføres via en testperiode. Ved at gennemføre test og evaluering af feedback efter implementeringen, kan Det Kongelige Teater få en bedre forståelse af, hvordan implementeringsplanen fungerer i praksis og identificere eventuelle områder, der kræver justeringer.

Estimatet på driftsomkostningerne vil afhænge af faktorer som udvidelse af undervisningspersonale, facilitetsopgraderinger og eventuelle administrative udgifter forbundet med længerevarende sommerskoleperiode. En detaljeret analyse vil være nødvendig for at give et præcist estimat. Dette udestår for nu.

6. IMPLEMENTERINGS-AKTIVITETER OG TIDSPLAN

1. Justering af undervisningsplan: Implementer den udvidede undervisningsperiode og tilpassede undervisningsplan og evaluer løbende feedback fra undervisere og elever om ændringerne.
2. Prisfastsættelse: Fastlæg de nye priser og evaluer via feedback fra elever og forældre samt antal ansøgere.
3. Optimering af faciliteter: Vurder og eventuelt opgrader faciliteterne for at imødekomme en længerevarende sommerskoleperiode. Evaluer feedback fra elever og undervisere om eventuelle facilitetsopgraderinger.

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		For at kunne udvide perioden for sommerskolen skal der være tilstrækkeligt kvalificeret undervisningspersonale til rådighed for at undervise i de ekstra uger. Der skal derudover være tilstrækkelig finansiering til at dække eventuelle omkostninger ved udvidelsen af perioden og eventuelle facilitetsopgraderinger.
Serviceniveau		En eventuel mangel på kvalificeret undervisningspersonale kan påvirke kvaliteten af undervisningen på sommerskolen. Der kan være risiko for manglende tilstrækkelig infrastruktur. Hvis faciliteterne ikke kan opgraderes tilstrækkeligt til den længerevarende sommerskoleperiode, kan det påvirke kvaliteten af undervisningen og oplevelsen for eleverne.
Provenu-usikkerhed		En forudsætning for provenuet er, at der er tilstrækkelig efterspørgsel efter et længerevarende og potentielt dyrere sommerskoleprogram. Der er risiko for, at den øgede pris kan resultere i lavere efterspørgsel blandt potentielle elever, hvilket kan påvirke sommerskolens økonomiske bæredygtighed. Derudover kan Teatret risikere, at møde modstand fra nuværende elever og deres forældre, hvilket kan føre til tab af eksisterende kundebase. Med afsæt i benchmark fra andre internationale sommerskoler samt efterspørgsel vurderes det dog som en sandsynlig optimeringsmulighed for Det Kongelige Teater.

Meget lave risici Lave risici Moderate risici Betydelige risici Meget høje risici

ANALYSETEMA 1

Øvrige indtægter

Analysebilag

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

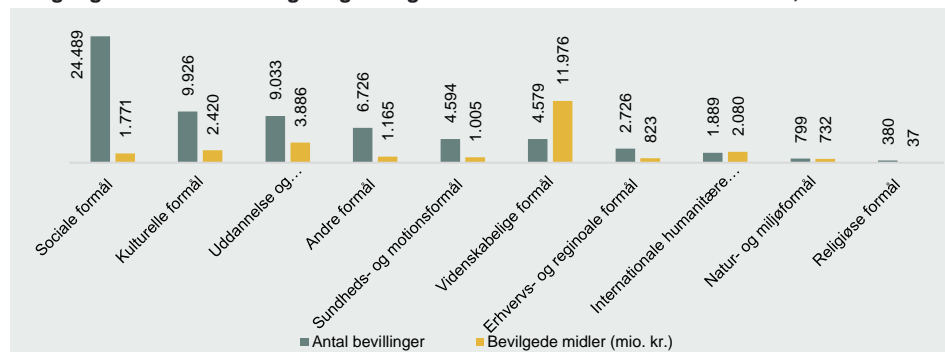
SPONSORATER

I nedenstående tabel ses et overblik over kilder til opgørelse af Historisk udvikling i fondsdonationer til det almennyttige område.

Bilagstabel 1. Kilde til opgørelse af fondsdonationer

Fond	Kilde
A. P. Møller	Fondsdonationer fra A. P. Møller Fonden er opgjort som den del af fondsmidlerne, der bliver uddelt til almennyttige formål og er opgjort pba. A. P. Møller fondens årsskrift i hhv. 2020, 2021 og 2022.
Detlefs fonde	Fonden understøtter almenvælgørende og almennyttige formål, herunder støtte til kunst, kunsthåndværk, design og uddannelse af især unge mennesker. Tal er opgjort pba. årsrapporterne for OJD-Fonden fra 2018-2022.
Den Danske Forskningsfond	Tal er opgjort pba. Den Danske Forskningsfonds årsrapport fra 2018-2022.
Augustinus fonden	Tal er opgjort pba. Augustinus fondes bevillinger fordelt efter område. Link: https://cdn.sanity.io/files/2zozkngb/production/616d75c51cb765cb7e43991bdd21a15bf3833188.pdf?dl=
Bikubefonden	Tal er opgjort pba. Bikubefondens bevillingsoversigt fra 2018 til 2022.

Bilagfigur 1. Antal bevillinger og bevilgede midler fordelt efter støtteområde, 2021



Kilde: Fondenes Videnscenter pba. tal fra Danmarks Statistik

Bilagstabel 2. Bevillinger til sociale formål i mio. kr. fordelt efter målgruppe og område, 2021

Målgruppe	Område	2021
Måltrettet socialt udsatte	Børn	461
	Voksne	273
	Ældre	31
	Familier	77
Måltrettet personer med handikap	Børn	66
	Voksne	78
	Ældre	3
	Familier	21
Øvrige hovedområder	Børn	405
	Voksne	71
	Ældre	62
	Familier	87

Kilde: Fondenes Videnscenter pba. tal fra Danmarks Statistik

KOMMERCIEL UDLEJNING

I nedenstående tabel ses lønudgifter relateret til kommerciel udlejning fordelt efter type af ansættelse. Her ses det, at en stor del af lønudgifterne går til sceneteknikere.

Bilagstabel 3. Lønudgifter fordelt efter ansættelse, 2023

	Kr.	Andel
Sceneteknik	2.681.123	33%
Forhuspersonale	1.490.291	18%
Lyd inkl. tonemester	651.475	8%
Rengøring	31.654	0%
Løn til øvrigt personale	3.251.842	40%
I alt	8.106.385	100%

Kilde: Det Kongelige Teater, Regnskab 2023

BARER OG CAFÉER

I nedenstående tabel ses de planlagte ændringer i barenes priser for sæson 2024/25.

Bilagstabel 4. Planlagte prisstigninger i Teatretsbarer, sæson 2024/25

	Pris 23/24	Planlagt pris 24/25	Ændring
Thierry Fournier (vin)	125	132	6%
Albert Sounit (vin)	85	95	12%
Andet vin	75	85	13%
Øl	45	48	7%
Alk. fri øl	50	52	4%
Drinks	95	105	11%

Kilde: Det Kongelige Teater

SOMMERSKOLE

Tabellen viser prisniveauet for deltagelse i Balletskolens sommerskole sammenlignet med internationale konkurrenter.

Bilagstabel 5. Priser på balletsommerskoler, 2024

Skole	Varighed	Pris i alt	Pris pr. uge
Australian Ballet School	1 uge	3.190,00 kr.	3.190,00 kr.
PNSD Rosella Hightower	4 uger	13.803,00 kr.	3.450,75 kr.
The Sarasota Ballet	5 uger	19.217,00 kr.	3.843,40 kr.
Palucca	2 uger	8.203,00 kr.	4.101,50 kr.
Joffrey Academy of Dance	5 uger	21.837,00 kr.	4.367,40 kr.
The Royal Danish Ballet - Summer School	3 uger	13.500,00 kr.	4.500,00 kr.
Boston Ballet School	5 uger	25.680,00 kr.	5.136,00 kr.
School of American Ballet	5 uger	26.100,00 kr.	5.220,00 kr.
Académie Princesse Grace	1 uger	5.220,00 kr.	5.220,00 kr.
Ecole de danse de l'Opera national de Paris	2 uger	10.515,00 kr.	5.257,50 kr.
Canada's National Ballet School	10 dage	5.300,00 kr.	5.300,00 kr.
Royal Ballet School	5 uger	27.146,00 kr.	5.429,20 kr.
San Francisco	4 uger	24.108,00 kr.	6.027,00 kr.

Kilde: Den Kongelige Ballets sommerskole

ANALYSETEMA 2

Billet- og abonnements- salg

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Billet-, abonnements salg og markedsføring (1/8)

Mulige modeller for at øge billet- og abonnements salg ved øget marketingsaktiviteter

1. INTRODUKTION OG BAGGRUND

Det Kongelige Teater har i en årrække fokuseret på markedsføring af enkeltbilletsalg for de enkelte forestillinger, og der arbejdes meget målrettet med området. Internationale erfaringer viser imidlertid også et vækstpotentiale ved at fokusere på markedsføring af abonnementer, hvor man som kunde køber et medlemskab til Teatret, der automatisk fornyes årligt. Det er et område, som Det Kongelige Teater har mindre erfaring med. Erfaringerne fra udlandet viser, at abonnementsmarkedsføring er en meget effektiv kampagnemetode, hvor der kan opnås en stor fast og loyal kundebase. Der kræver dog, at der arbejdes målrettet og strategisk med abonnementsmarkedsføring igennem en grundig planlægning og eksekvering.

Nærværende analysetema fokuserer på mulighederne for at øge både billet- og abonnements salg ved øget og strategisk brug af markedsføringstiltag. I analysen tages der udgangspunkt i de veletablerede, velsælgende og brede områder som opera, ballet og skuespil på hovedscenerne i København. Dette er for at simplificere modellerne. Det er dog vigtigt at understrege, at abonnementsmarkedsføring kan sammensættes på mange forskellige måder.

Udover at sikre en øget vækst, har markedsføringstiltagene samtidig den gevinst, at tiltagene kan bidrage til at realisere ambitionerne om at nå ud til et bredere publikum. Dette er en central målsætning i *Aftale om Det Kongelige Teater 2021-2024 og Vækststrategi for Det Kongelige Teater*. Nedenstående tabel 1 viser omsætningen i billetsalg i de seneste fem sæsoner, hvor særligt årene 2019/2022 og 2020/2021 var præget af nedlukninger som følge af Covid-19.

Tabel 1. Udvikling i omsætning for billetsalg, sæson 2018/19 til 2023/24, kr., 2023-priser

	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23	2023-24*
Skuespil	18.790.556	15.972.604	7.630.501	21.910.113	61.114.845	33.177.177
Opera	52.477.118	35.883.191	8.673.467	58.615.551	71.046.281	57.506.525
Ballet	33.584.489	25.233.372	9.345.830	38.728.616	47.604.113	36.805.375
Kapel	4.126.750	3.995.769	486.061	2.131.371	4.693.499	5.376.336
Gæstespil	2.495.060	4.566.646	453.855	1.587.066	1.417.313	980.246
Øvrige aktiviteter*	42.166.678	2.611.030	36.382.122	38.193.607	13.558.207	1.530.862
I alt	153.640.652	88.262.611	62.971.836	161.166.324	199.434.259	135.376.521

Note: Sæson 2023/24 dækker forestillinger i efteråret 2023
Kilde: Egne beregninger

2. FORSLAGETS INDHOLD

Der er opstillet fire modeller, der både fokuserer på markedsføring af enkeltbilletsalg og abonnements salg. Analyserne tager afsæt i analyser af markedsføringstiltag, som tidligere er gennemført for Det Kongelige Teater, samt detaljerede analyser af sammenhængen mellem markedsføring og afledte indtægter. Disse er baseret på internationale erfaringer og er gennemført specifik ifm. denne analyse. De fire modeller er:

1. Øgede markedsføringsaktiviteter og -budget til salg af enkeltbilletter
2. Abonnementsmarkedsføring til intern kundedatabase med 1.000 nye abonnenter.
3. Abonnementsmarkedsføring til intern kundedatabase og køb af ekstern kundedatabase med samlet 1.000 nye abonnenter.
4. Skalering af markedsføringsindsatsen for abonnementer – for at øge sædebelægning (skalering af model 3)

Model 1 baserer sig på det analysearbejde, som konsulentvirksomheden Predictify har udført i samarbejde med Det Kongelige Teater.

Analysen estimerer det optimale og rentable niveau for det årlige markedsføringsbudget til enkeltbilletsalg, hvor hver ekstra krone brugt til markedsføring medfører en øget indtjening. De konkrete aktiviteter, der knytter sig til modellen, er i vid udstrækning tiltag, som Det Kongelige Teater allerede gennemfører. Anbefalingen er dog, at aktiviteterne og de dertilhørende budgetter, kun kan øges til et vist niveau (jf. tabel 2), og at der kan optimeres ved at ændre i sammensætningen af markedsføringsaktiviteter. Modellens viste provenu tager afsæt i data fra sæson 2021/2022, herunder f.eks. prisniveau. Det anbefales derfor, at forudsætninger og beregninger (f.eks. af ROI og marginal ROI) genbesøges, såfremt Det Kongelige Teater arbejder videre med et øget markedsføringsbudget til enkelt billetsalg.

Model 2, 3 og 4 fokuserer på markedsføring af abonnementer med variationer i fremgangsmåden og slutmål. Model 2 og 3 viser scenarier, hvor der igangsættes kampagner for at nå 1.000 nye abonnementer, mens model 4 fokuserer på at øge sædebelægningen fra de nuværende ca. 80 pct. til 95 pct. Model 4 er medtaget for at illustrere en potentiel mulig tilgang, som har været mulig for andre kunstorganisationer i andre lande, men er næppe mulig eller ønskværdigt i en dansk kontekst. Modellen giver dog en indikation af provenuets mulige størrelse, såfremt Det Kongelige Teater udnytter den nuværende kapacitet mere effektivt (provenuet er vist i gennemgangen af modellen men ikke i denne sammenfatning).

Generelt gælder det, at abonnementsmodellerne kræver en grundig forberedelse og eksekvering, for at sikre en effektiv kampagne og opnå så høje responsrater som muligt. I forberedelsesarbejdet bør der f.eks. arbejdes med forskellige abonnements sammensætninger – dette både ift. indhold og pris, som adresserer forskellige kundesegmenters profil og betalingsvillighed. Internationale erfaringer viser også, at brugerrejsten ifm. at købe abonnementerne skal være nem og let tilgængelig. Det skal være hurtigt, overskueligt og nemt at købe forskellige (pakke)løsninger, der matcher den enkeltes præferencer. Købsoplevelsen af Det Kongelige Teaters nuværende produkter er ikke umiddelbart smidig. Dette gælder særligt for nye kunder, som ikke har et godt kendskab til Teatrets produkter i forvejen. I de viste modeller arbejdes der udelukkende med fysisk materiale (fysiske personlige breve med en folder) i markedsføringskampagnerne. Det er en mere omkostningstung metode, og modellerne medfører derfor også en større initial investering og en længere tidshorison ift. gevinstrealisering, jf. tabel 3 og 4. Omvendt er potentialet væsentligt større og langsigtede end model 1s fokus på enkeltbilletsalg, da abonnementerne løber år efter år. Det er afgørende for kampagnernes virkning, at der arbejdes med fysiske breve, da denne type markedsføringskanal har væsentligt bedre svarrate end f.eks. digitale kanaler.

I modellerne ses der ikke nærmere på det konkrete indhold i abonnementerne ift. at øge attraktiviteten af produktet eller at fastholde eksisterende abonnenter, da det ikke er en del af analysens scope. Som nævnt ovenfor anbefales det dog, at forberedelsesarbejdet indeholder en dybere analyse af efterspørgselsmønstre for nye og eksisterende publikummer, for at sikre en målrettet og effektiv kampagne. I den sammenhæng anbefales det, at der arbejdes med forskellige typer af abonnementer, der henvender sig til segmenternes forskellige profiler og betalingsvillighed. Dette vil også medvirke til at sikre en større bredde og diversitet blandt publikum. På nuværende tidspunkt udgøres Det Kongelige Teaters abonnementsholdere primært af et segment, med en relativt høj betalingsvillighed. Alle modellerne indebærer øget udgifter i de første år, der uanset et positivt nettoprovenu på sigt, vil skulle finansieres. Disse udgifter skal derfor sammenholdes med andre prioriteringer og aktiviteter, som Det Kongelige Teater ønsker at forfølge.

Billet-, abonnements- og markedsføring (2/8)

Mulige modeller for at øge billet- og abonnements- og markedsføring ved øget marketingsaktiviteter

3. ESTIMERET POTENTIALE

Alle modellerne vil generere indtægter, der overstiger udgifterne ved markedsføringsaktiviteterne på sigt. Men alle modellerne indebærer, at der skal gennemføres større investeringer, som skal sammenholdes med, at provenueffekterne er vanskelige at estimere meget eksakt. For abonnementsmodellerne vil de initiale investeringers størrelse resultere i, at potentialet først realiseres fuldt ud i de efterfølgende år, jf. tabel 2, 3 og 4. For model 2 og 3 er der således tale om en mere langsigtet investering end ved model 1, men med et væsentlig større potentiale på sigt. Det bemærkes, at Teateret på nuværende tidspunkt vurderer, at det er vanskeligt at operere med udgifter til markedsføring i den størrelsesorden, som tiltagene medfører, i budgetterne.

Tabel 2. Nettoprovenu for model 1, angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	1,6	3,2	5,9	9,4	11,4
Investeringer*	0,8	1,7	3,3	5,8	7,5
Nettoprovenu	0,8	1,5	2,6	3,6	3,9

Note: *Tabellen viser en indfasning af øget markedsføringsudgifter, hvor budgettet forøges med initialt 0,8 mio.kr. og herefter årligt 1,6 mio.kr.
Kilde: Egne beregninger

Tabel 3. Nettoprovenu for model 2, angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringer	0	1,7	0,4	0,4	0,3
Nettoprovenu	0	0,9	2,1	2,2	2,2

Kilde: Egne beregninger

Tabel 4. Nettoprovenu for model 3, angivet i mio. kr., 2023-priser

mio.kr., 2023-pl	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringer	0	3,1	0,8	0,7	0,6
Nettoprovenu	0	-0,6	1,8	1,9	2,0

Kilde: Egne beregninger

Model 2 og 3 indebærer, at der gennemføres markedsføringsaktiviteter, som genererer et abonnements- og markedsføringssalg på 1.000 nye abonnenter. Model 3 er en mere omkostningstung model end model 2. Dette skyldes, at markedsføringsaktiviteterne også er rettet mod at tiltrække nye publikummer og ikke udelukkende baserer sig på at nå ud til kunder, som på forskellig vis allerede har været i kontakt med Det Kongelige Teater (som er fokus i model 2). Selvom model 3 er en mere omkostningstung metode til at opnå 1.000 nye abonnenter, har modellen et større potentiale, da der nås ud til helt nye publikummer. Det kan på sigt have en række fordele: Det det første tiltrækkes et bredere og mere diversitært publikum på tværs af både alder og geografi. For det andet vurderes modellen, alt andet lige, at være højere positive afledte effekter på enkeltbilletsalg

Investeringerne dækker udelukkende over (drifts)udgifter til markedsføringstiltag, da det forudsættes, at arbejdet med kampagnerne kan varetages af det nuværende antal årsværk, der beskæftiger sig med salg og markedsføring i Teateret. Hovedparten af udgifterne falder i det første år. Herefter er udgifterne faldende og afspejler den udgift, der er forbundet med nye kampagner for at fastholde et årligt niveau på samlet 1.000 (nye) abonnenter. *Nettoprovenuet* afspejler det direkte provenu (fratrasket udgifterne) som følge af et øget salg af abonnenter og enkeltbilletter. Der opnås det højeste nettoprovenu ved model 2, da udgifter til at opnå 1.000 nye abonnenter er relativt lavere end ved model 3, der er en mere omkostningstung vej.

En anden måde at vurdere modellernes individuelle værdi er ved at beregne modellernes overskudsgrad. Dette giver en procentvis indikation af, hvor stor en del af bruttointægten, der forbliver som nettoindtægt, efter omkostninger er blevet trukket fra, jf. tabel 5. Her opnår model 2 den højeste overskudsgrad.

Tabel 5. Overskudsgrad for model 1-3, i pct. (simpelt beregnet isoleret til modellerne)

	2024	2025	2026	2027	2028
Model 1	49,1	47,5	47,5	47,5	47,5
Model 2	N/A	33,9	83,5	85,9	88,1
Model 3	N/A	-23,5	69,1	73,8	77,7

Note: Overskudsgraden er beregnet som nettoprovenu/bruttoprovenu.
Kilde: Egne beregninger

Det er værd at bemærke, at der i denne analyse ikke medtages afledte effekter. Model 2 og 3 vil f.eks. kunne generere et enkeltbilletsalg, da man udbreder kendskabet til Det Kongelige Teaters forestillinger – også selvom, at man ikke bliver abonnent. Dertil kommer, at merindtægter og udgifter ifm. køb af mad og drikke ikke indgår. Det kan tale for, at provenuerne er konservativt estimeret. Dette gælder særligt for model 3, som fokuserer på et helt nyt publikum.

Omvendt kan der også forekomme en vis grad af "kannibalisierung", der kan påvirke nettoprovenuet størrelse. Såfremt modellerne igangsættes parallelt, kan gevinstrealiseringen på et tidspunkt reduceres, da modellerne i en vis udstrækning henvender sig til de samme målgrupper. Modellerne henvender sig også til publikummer, som i dag er i kontakt med teateret, hvilket også kan kannibalisere det nuværende enkeltbilletsalg. Empiriske data fra Stillart viser dog, at abonnements- og enkeltbilletsalg også medfører et merbilletsalg, fordi man som abonnent holdes orienteret om nye forestillinger og produkter. Der er således både effekter, der tilsiger en reduktion i provenuet og afledte positive effekter, som ikke er medtaget i provenuberegningen. Det er imidlertid vanskeligt at bestemme størrelsesordenen heraf.

Dertil kommer, at det generelt er meget vanskeligt at estimere de eksakte effekter af markedsføringskampagner. Der findes ikke erfaringer fra en dansk kontekst, der 1-1 kan overføres til Teateret, og som dermed kunne kvalificere de antagelser, som ligger bag beregningerne. Der er en vil usikkerhed forbundet med antagelsen om svarprocenten. I modellerne arbejdes der dog med konservative antagelser set i et internationalt perspektiv, hvor der antages svarprocent på 0,7 pct. for egne adresser og på 0,2 pct. for eksterne adresser. Dertil kommer de nærmere antagelser om abonnenternes årlige 'fornyelsesgrad', dvs. hvor mange abonnenter der fastholdes år for år som abonnenter ved markedsføringstiltaget. I den sammenhæng er det værd at bemærke, at Teateret ikke i dag arbejder med automatisk fornyelse, og at det tiltag i sig selv vil have en positiv effekt på omsætningen. Internationale erfaringer fra Stillart viser dog, at såfremt markedsføringskampagnerne tilrettelægges grundigt, jf. indledningen, så er det muligt at opnå en meget effektiv svarprocent og fastholdelsesgrad.

For at adressere en eventuel kannibalisierung, er der anlagt et forsigtighedsprincip, hvor provenuet er korrigeret med 20 pct. i sammenfatningen. Dette vurderes som et realistisk niveau, men givet usikkerhederne anbefales det derfor også, at teatret eksperimenterer med forskelligt indhold, priser mv. i abonnementsmodellerne for at opnå valid og aktuel viden at stå på.

Billet-, abonnementssalg og markedsføring (3/8)

Overblik og sammenhæng mellem markedsføringsmodellerne (model 1 til 4)

Model 2, 3 og 4 fokuserer på øget markedsføring af abonnementer med variationer i fremgangsmåden og slutmål, mens model 1 fokuserer på markedsføring, der er målrettet enkeltbilletsalg af sæsonens forestillinger.

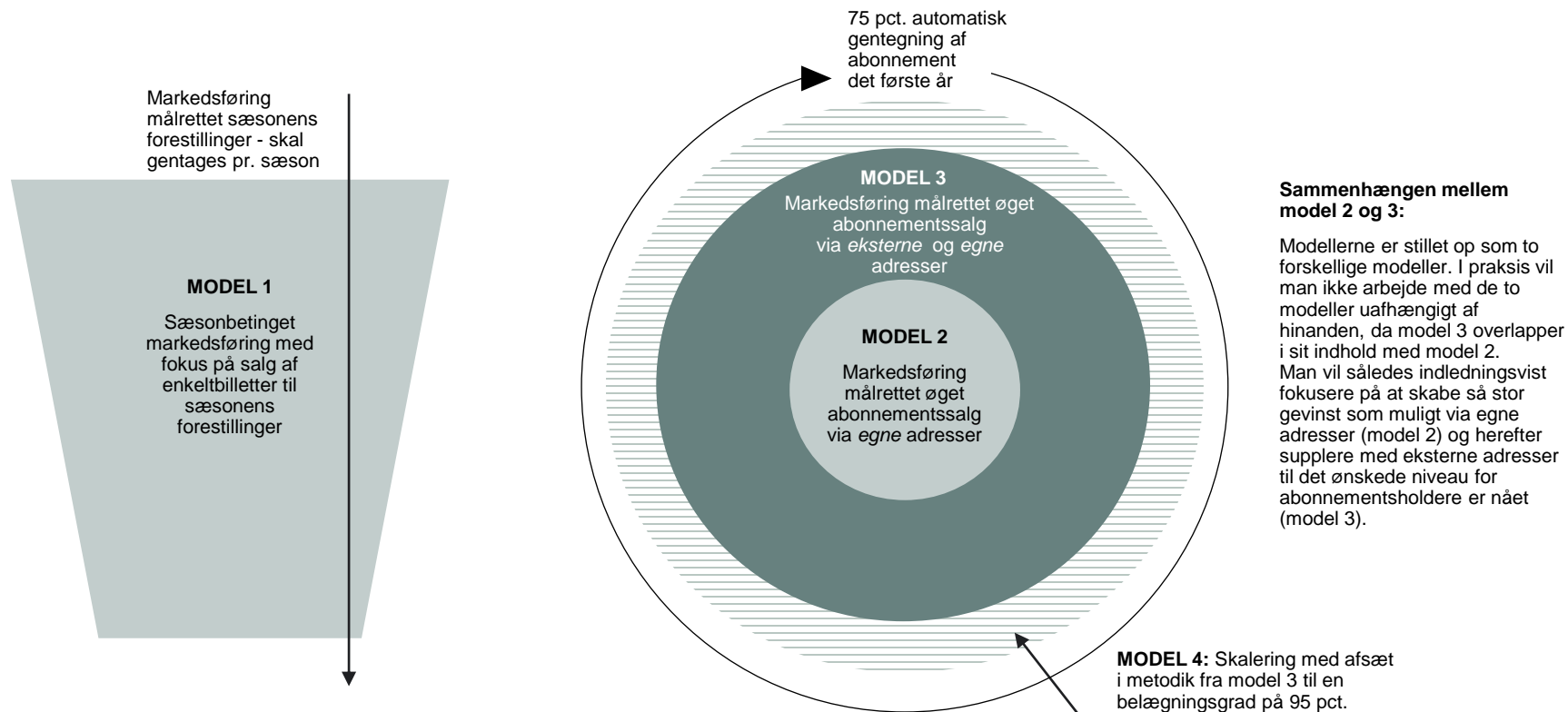
Abonnementmodellerne medfører en større initial investering og har dermed også en længere tidshorisont ift. gevinstrealisering og implementering. Omvendt er potentialet væsentligt større og mere langsigtet end model 1s fokus på enkeltbilletsalg med afsæt i det specifikke program, i de enkelte sæsoner.

For model 1 gælder således, at indsats og investeringer i udgangspunktet skal gennemføres for hver sæson til de enkelte forestillinger, mens der opnås en kundebinding i form af abonnementet for model 2-4.

Abonnementmodellen kan dermed karakteriseres som mere bæredygtig, da modellen indebærer, at abonnementsholderne fremadrettet automatisk får deres abonnement fornyet. I modellerne forudsættes det desuden, at op mod 75 pct. af abonnementsholdere automatisk fornyer deres abonnement det første år. Denne antagelse er baseret på empiriske data fra gennemførte kampagner.

Måltallet i model 2 og 3 er i denne analyse sat til samlet 1.000 (nye) abonnementer. Dette måltal er fastsat ud fra en betragtning om, hvad der er realistisk at gennemføre med afsæt i det nuværende omfang af abonnementer i Det Kongelige Teater og Teatrets erfaring med denne type af markedsføring.

Over tid vurderes det muligt, at øge omfanget af abonnementer yderligere og dermed opnå en yderligere vækst i proventet. Det Kongelige Teater vil løbende få større erfaring med på succesfuld vis at gennemføre kampagner, arbejde med at optimere brugerrejsen, opnå endnu bedre viden/data om kundesegmenters profiler, betalingsvillighed mv.



Billet-, abonnementssalg og markedsføring (4/8)

Model 1 – Øget marketingsføring (fokuseret på enkeltbilletter)

1. MODEL 1 - MODELLENS INDHOLD

Det Kongelige Teater har, i samarbejde med konsulentfirmaet Predictify, analyseret mulighederne for at øge Det Kongelige Teaters indtjening ved en styrket markedsføringsindsats og –budget på enkeltbilletsalg, for at sikre en højere udnyttelse af Teatrets kapacitet.

En styrket markedsføringsindsats er både rettet mod nyværende publikummer via kanaler som digitale nyhedsbreve, trykte breve og brochurer osv. og mod nye publikummer via bredere kanaler som sociale medier, bannerannoncer, udendørs markedsføring. Mens den førstnævnte gruppe sandsynligvis er den mest profitable, er den sidstnævnte strategisk vigtig. At udvide kundebasen, vil bidrage til Det Kongelige Teaters strategiske mål om at nå en større andel og et bredere og mere diversit udsnit af den danske befolkning, hvilket kan skabe grundlag for langsigtede indtægtsgenerering og vækst. En øget markedsføringsindsats mod enkeltbilletkøbere vurderes også på sigt at kunne påvirke omfanget af abonnementssalg positivt, fordi Det Kongelige Teater opbygger kunde-relationer, der kan udvikle sig til et abonnementsforhold. Den afledte effekt heraf er dog ikke medtaget i analysen.

Det Kongelige Teater har stor erfaring med denne type markedsføring, men har også i samarbejde med Predictify analyseret nærmere, hvilket markedsføringsniveau, der vurderes rentabelt at placere sig på. Sammenhængen mellem markedsføringsbudget og afledt bruttoprofit isoleret til markedsføringsindsatsen er modelleret som led i den analyse og vises i tabel 6 ved forskellige niveauer for markedsføringsbudgetter ift. 2023-niveauet på 6,1 mio. kr.

Tabel 6. Modelling af sammenhæng mellem marketingsbudget (samlet budget) og yderligere direkte omsætning, Predictify for Det Kongelige Teater, mio. kr., 2023-priser

	Optimalt spænd for markedsføringsbudget				
Yderligere investeringer	1,0	2,2	3,0	6,3	8,8
Samlet markedsføringsbudget	7,1	8,3	9,1	12,5	14,9
Samlet omsætning genereret af markedsføring	10,0	11,0	11,5	12,7	12,9

Note: * I forhold til 22/23 og den egentlige markedsføringsinvestering på 6,1 mio. kr. Beregninger lavet af Predictify.
Kilde: Egne beregninger

Modellen vist i tabel 6 udtrykker den direkte og isolerede indtjening på billetsalget, der vurderes at følge af en stigning i markedsføringsindsatsen ved forskellige budgetniveauer. Tabellen viser altså, hvad markedsføringstiltag kan generere af yderligere billetsalg isoleret set. Afledte merindtægter og –udgifter som følger af et øget antal publikummer er ikke indregnet.

Tabellen viser det optimale spænd for markedsføringsbudgettet, hvor hver krone brugt på markedsføring vil generere en stigende omsætning/bruttoprofit. Et markedsføringsbudget på 14,9 mio. kr. er kurvens toppunkt, hvor der genereres en yderligere omsætning på 12,9 mio. kr. Herefter vil omsætningen falde, selvom markedsføringsbudgettet øges yderligere (overinvestering). Omvendt er et budget på 7,1 mio. kr. det laveste optimale niveau for markedsføringsbudgettet. Den nærmere metodiske tilgang er beskrevet i rapporten *Marketing Mix Optimering, september 2023* fra af Predictify og analysebilag.

2. POTENTIALE

I tabel 7 er nettoprovenuet fra initiativet vist, hvor investeringerne (øget budget) øges gradvist og indregnes for at beregne det yderligere nettoprovenu, der opnås ved at øge markedsføringsbudgettet.

I modellen øges budgettet årligt med ca. 1,66 mio. kr. (med halv indfasning i 2024). Beregningerne viser en øget indtjening på 3,16 mio. kr. i 2025 og et yderligere nettoprovenu på 1,5 mio.kr. ved at øge budgettet med 1,66 mio. kr. (i tillæg til baseline på 6,1 mio.kr.), jf. tabel 7.

Tabel 7. Yderligere provenu ved øget markedsføring af enkeltbilletsalg, mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	1,6	3,2	5,9	9,4	11,4
Investeringer	0,8	1,7	3,3	5,8	7,5
Nettoprovenu	0,8	1,5	2,6	3,6	3,9

Note: Tager udgangspunkt i baseline på 6,1 mio.kr. Investeringer øges gradvist frem.
Kilde: Egne beregninger.

3. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Det anbefales at øge marketingsføringsaktiviteter og -udgifter gradvist med 1-2 mio. kr. årligt og løbende vurdere effekterne af indsatsen på det faktiske billetsalg i takt med, at markedsføringsbudgettet øges. Så længe markedsføringen er profitabel, fortsætter forøgelsen af markedsføringsbudgettet med 1-2 mio. kr. årligt, indtil Det Kongelige Teater finder det optimale niveau for rentabel markedsføring – eller alternativt indtil alle pladser er solgt.

4. IMPLEMENTERINGS-AKTIVITETER OG TIDSPLAN

Det anbefales, at de konkrete markedsføringsaktiviteter og den nærmere tidsplan udarbejdes med afsæt i Teatrets nuværende årshjul. Det anbefales, at forudsætninger og beregninger (f.eks. af ROI og marginal ROI) genbesøges, såfremt der arbejdes videre med at øge budgettet, da de angivne provenuer er baseret på historisk performance.

5. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

Modellen giver en god indikation på ROI ved at øge markedsføringsbudgettet, men de konkrete datapunkter er forbundet med usikkerhed og derfor bør genbesøges, jf. ovenfor.

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Tiltaget skal koordineres med og indgå i de nuværende markedsføringsaktiviteter mod enkelt billetsalg
Service-niveau		Enkeltbilletkøbere er dog selektive ift. forestillinger, og det det er vurderingen, at en øget bred markedsføring af enkeltbilletter fortsat vil efterlade mange pladser i mere specialiserede produktioner usolgte.
Provenu-usikkerhed		Provenuet baserer sig på sæson 2021/2022 og historisk performance. Siden analysen blev gennemført har Det Kongelige Teater arbejdet videre med markedsføringstiltag, ligesom den gennemsnitlige billetpris er steget. Det har medført en øget performance fra marketingaktiviteter for den samme investeret krone. Provenuet giver dog fortsat en god indikation på RO. Derfor anbefales en gradvis forøgelse af budgettet for at vurdere den faktiske omsætning løbende.

Meget lave risici Lave risici Moderate risici Betydelige risici Meget høje risici

Billet-, abonnements salg og markedsføring (5/8)

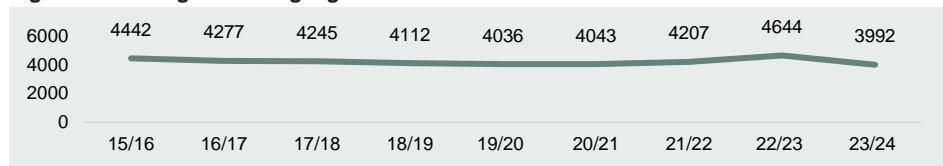
Model 2 – Målrettet abonnementsmarkedsføring til Det Kongelige Teaters egne adresser fra egen kundedatabase

1. MODEL 2 - MODELLENS INDHOLD

Model 2 indebærer, at Det Kongelige Teater iværksætter en proaktiv og målrettet markedsføring for abonnements salg ved at nå ud til publikummer via egne eksisterende adresser fra Det Kongelige Teaters kundedatabase.

Det Kongelige Teater har i øjeblikket ca. 4.000 abonnenter til 29 faste abonnementsrækker, jf. figur 1 nedenfor.

Figur 1. Udvikling i Det Kongelige Teaters abonnenter fra sæson 2015/2016 til 2023/2024



Kilde: Det Kongelige Teater

Denne model tager udgangspunkt i, at Det Kongelige Teater øger antallet af abonnenter med i alt 1.000 abonnenter til hhv. skuespil (+300 abonnenter), opera (+300) og ballet (+400). Disse 3 ud af de 29 serier ville dermed være helt udsolgt.

Tiltaget indebærer, at der udsendes en folder med et personligt brev til 50.000 adresser, som findes i Det Kongelige Teaters egen database. Tests med adskillige organisationer i flere lande viser, at produktion af et meget begrænset markedsføringselement, der kun viser et par serier, er et effektivt og omkostningseffektivt markedsføringstiltag.

2. POTENTIALE

Den proaktive markedsføring forbundet med at sælge disse 3 abonnementsrækker anslås at udgøre en udgift på ca. 1,7 mio.kr. og generere en indtægt på 2,5 mio. kr. Modellen generer altså et nettoprovenu på 0,9 mio. kr. det første år, jf. tabel 8. Bruttoprovenuet er ens alle år og afspejler indtægter fra i alt 1.000 nye solgte abonnenter. Tabellen viser dermed nettoprovenuet i de følgende år efter mindre reinvesteringer (nye udsendelser af foldere) for årligt at opretholde samlet 1.000 (nye) solgte abonnenter.

Tabel 8. Provenu ved model 2, mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringer	0	1,7	0,4	0,4	0,3
Nettoprovenu	0	0,9	2,1	2,2	2,2

Kilde: Egne beregninger

Beregningerne tager afsæt i tidligere gennemførte internationale kampagner, hvor erfaringer viser, at 75 pct. fornyer deres abonnement fra år 1 til år 2, mens 80 pct. fornyer deres abonnementet fra år 2 til 3. For at opnå responsrater og fastholdelsesprocenter i den størrelsesorden, er det afgørende at gennemføre en grundig forberedelse og eksekvering. De nærmere antagelser og beregninger gennemgås i analysebilag.

3. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

De samlede udgifter i år 1 anslås til 1,7 mio. kr. Det dækker over designudvikling, databehandling ifm. udsendelse og selve udsendelserne, som genererer den største udgift (porto). De nærmere antagelser og beregninger gennemgås i analysebilag.

4. IMPLEMENTERINGS-AKTIVITETER OG TIDSPLAN

Implementeringen kan ske forholdsvis hurtigt, da modellen baserer sig på markedsføring via Det Kongelige Teaters egen database af adresser og i vid udstrækning kan følge Det Kongelige Teaters aktuelle sæsonudgivelsesplaner. Det Kongelige Teater har således allerede en meget klar og stærk struktur til at designe abonnementsrækker, og hvordan de markedsføres til både fornyelser og til at skaffe nye abonnenter.

Generelt gælder, at abonnementsmodellerne kræver en grundig forberedelse og eksekvering for at sikre en effektiv kampagne og opnå så høje responsrater som muligt. I forberedelsesarbejdet bør der f.eks. arbejdes med forskellige abonnements sammensætninger både ift. indhold og pris, som adresserer forskellige kundesegmenters profil og betalingsvillighed. Internationale erfaringer viser også, at effekten af markedsføringen er meget afhængig af, at brugerrejsen ifm. at købe abonnementsrækkerne er nemt og let tilgængeligt – dvs. det skal være hurtigt, overskueligt og nemt at købe forskellige (pakke)løsninger, der matcher den enkeltes præferencer. Det anbefales derfor, at Det Kongelige Teater tilrettelægger en grundig proces – både ift. det konkrete indhold af abonnementsrækkerne men også selve eksekveringen og købsprocessen.

Som led i arbejdet anbefales det at arbejde med test og evaluering af kampagnerne for løbende at optimere kampagneindhold, brugerrejse mv. Kampagnerne kan følge Det Kongelige Teaters nuværende årshjul, hvor der udsendes kampagner i foråret, forsommeren og sensommeren. For at have tid til evaluering af kampagnen kan den anden udsendelse finde sted i maj eller senest i juni. Erfaringen er, at jo længere ind i sommerferieperioden (juli) udsendelsen sker, jo lavere positiv svarprocenter - og marketingsabonnenter i august virker i nogle byer men ikke i alle. Afhængigt af resultaterne af de første to udsendelser og valg af tidspunkt herfor, kan en mulig vej være, at lave tredje udsendelse i august.

5. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI




Generelt vurderer adspurgte eksperter indenfor området, at direkte markedsføringskampagner på tryk fungerer effektivt i Danmark, ligesom flere tidligere tiltag har vist positive effekter. BDO/Implement har således konsulteret tre internationale eksperter med viden om direkte markedsføring, der alle bekræfter, at direkte markedsføring fungerer godt også i særligt Danmark og Sverige. Interview med den tidligere marketingdirektør for Bonniers (aktiv i 10 nordeuropæiske lande) har yderligere bekræftet, at de danske og svenske markeder har mange fællestræk, og at den anbefalede type abonnementsmarkedsføring har været meget vellykket i Sverige.






Der er imidlertid en række realiseringsforudsætninger, som er vigtige at holde sig for øje og som påvirker det anførte nettoprovenu. Først og fremmest er det en afgørende forudsætning for særligt antagelserne om svarprocent og fornyelsesrater, at markedsføringskampagnerne bliver planlagt og eksekveret hensigtsmæssigt, jf. gennemgangen ovenfor.

Billet-, abonnements salg og markedsføring (6/8)

Model 2 – Målrettet abonnementsmarkedsføring til Det Kongelige Teaters egne adresser fra egen kundedatabase

5. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI (fortsat)

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Tiltaget kan indgå og supplere de markedsføringstiltag, som Det Kongelige Teater arbejder med i dag. Tiltaget kræver grundig planlægning.
Serviceniveau		Abonnementsholdere udgøres typisk af et specifikt segment, som allerede kender og sætter pris på den type indhold, man leverer på Det Kongelige Teater. I øgningen af andelen af abonnementsholdere skal Det Kongelige Teater finde en balance mellem antallet af abonnementsholdere og rum til også at skabe en mere divers publikumssammensætning.
Provenu-usikkerhed		<p>Provenuets størrelse hviler på nogle konkrete antagelser om svarprocenter og fornyelsesrater, jf. gennemgangen ovenfor. Selvom de konkrete antagelser er baseret på grundig empirisk data og gennemførte kampagner, er det ikke givet, at direkte markedsføring i Danmark fungerer på samme vis og med samme effekt som i f.eks. Sverige, hvor erfaringerne er større.</p> <p>Eksterne forhold som lav konjunktur, inflation, sikkerhedspolitiske forhold eller uforudsete begivenheder mindsker alt andet lige efterspørgsel pga. lavere købekraft. De umiddelbare erfaringer er dog, at den type begivenheder ikke har reduceret svarprocenten i kampagner i andre lande.</p>

 Meget lave risici  Lave risici  Moderate risici  Betydelige risici  Meget høje risici

For at mitigere provenu-usikkerheden er anbefalingen ligeledes, at Det Kongelige Teater gennemfører tests med allerede etablerede og velsælgende produkter (opera, ballet, orkester) for at afgøre effekten af direkte abonnementsmarkedsføring og løbende justere form og indhold i kampagnerne. Det kan f.eks. gøres ved at gennemføre testforsendelser med 3-6 ugers mellemrum til et mere begrænset antal adresser.

De konkrete antagelser og forudsætninger er udfoldet yderligere i analysebilag.



Billet-, abonnements salg og markedsføring (7/8)

Model 3 – Måltrettet abonnementsmarkedsføring til Det Kongelige Teaters til egen kundedatabase og tilkøb af adresser

1. MODEL 3 - MODELLENS INDHOLD

Model 3 bygger videre på model 2 og inkluderer en abonnementsmarkedsføring ved både eksisterende egne adresser fra Det Kongelige Teaters kundedatabase samt ved køb af yderligere adresser.

Modellen har et større potentiale end model 2, fordi markedsføringsindsatsen også fokuserer på potentielle kunder, der ikke har besøgt og ikke har været i aktiv kontakt med Det Kongelige Teater før. Deri ligger et ikke uvæsentligt element i, at indsatsen også kan genere et enkeltbilletsalg, fordi kendskabet til Det Kongelige Teaters forestillinger mere generelt bredes ud til personer, som ikke tidligere har besøgt Det Kongelige Teater. Det er imidlertid til vanskelige afledte effekter at estimere størrelsesordenen på, og provenuet i tabel 9 nedenfor medtager kun de direkte afledte effekter. Nettoprovenuet vist i tabel 2 er derfor relativt konservativt sat.

Modellen anvender samme målsætninger som model 2: Vækste faste abonnemeter fra de nuværende 4.000 til 5.000 og dermed sælge 3 faste abonnementsrækker (skuespil (+300 abonnemeter), opera (+300) og ballet (+400)). Der opnås således samme indtægt ved salget, men metoden til at genere salget baserer sig nu også på at tiltrække publikummer, som ikke i dag har besøgt Det Kongelige Teater.

Tiltaget indebærer, som ved model 2, en styrket markedsføringsindsats til 50.000 adresser, som findes i Det Kongelige Teaters egen database samt yderligere udsendelse til 100.000 adresser, som tilkøbes eksternt. Markedsføringen udføres som ved model 2 ved at sende en mindre folder med et personligt brev.

2. POTENTIALE

Modellen indebærer investeringer på ca. 3,1 mio.kr. i 2025 faldende til ca. 0,6 mio. kr. i 2028.

Tabel 9 Provenu ved model 3, angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	2,5	2,5	2,5	2,5
Investeringer	0	3,1	0,8	0,7	0,6
Nettoprovenu	0	-0,6	1,8	1,9	2,0

Kilde: Egne beregninger

Ligesom i model 2 følger bruttoprovenuet af indtægter fra i alt 1.000 nye solgte abonnemeter og er 'fixed'. Tabellen viser dermed nettoprovenuet i de følgende år efter mindre reinvesteringer (nye udsendelser af foldere) for årligt at opretholde 1.000 nye solgte abonnemeter. Overskuddet er negativt det første år som følge af kampagneudgifterne. Året efter estimeres et overskud på ca. 1,8 mio.kr. i 2026.

3. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Markedsføringsudgifterne anslås til at udgøre 3,1 mio. kr. i 2025 faldende til 0,6 mio. kr. i 2028. Udgifterne dækker over designudvikling, databehandling ifm. udsendelse, selve udsendelserne (2 udsendelser) samt køb af adgang til eksterne adresser. Udgifterne knytter sig primært til udsendelsen og portoudgifter. Se analysebilag for en nærmere gennemgang.

4. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN

Modellen følger i store træk samme implementeringsaktiviteter som model 2 med den tilføjelse, at der skal entreses med en adresseudbyder i planlægningsfasen i september, og at der knytter sig aktiviteter i relation til håndtering af eksterne adresser (datarens, dubletter, segmentering, GDPR-regler etc.) Der henvises til gennemgangen i model 2 og analysebilag.

5. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

Der gælder i vid udstrækning de samme antagelser og forudsætninger som ved model 2. Til Model 3 skal det tilføjes, at der sker markedsføring til adresser, som ikke er en del af Det Kongelige Teaters kundedatabase. De tilkøbte adresser har en lavere kvalitet end adresser fra Det Kongelige Teaters kundedatabase, og effekten af markedsføringstiltag er derfor vanskeligere at estimere. På de nye adresser kender man f.eks. ikke tidligere køb af Det Kongelige Teaters produkter, og det er derfor vanskeligere at målrette og profilere ifm. markedsføringen.

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Tiltaget kan indgå og supplere de markedsføringstiltag, som Det Kongelige Teater arbejder med i dag. Tiltaget kræver grundig planlægning.
Serviceniveau		Abonnementsholdere udgøres typisk af et specifikt segment, som allerede kender og sætter pris på den type indhold, man leverer på Det Kongelige Teater. I øgningen af andelen af abonnementsholdere skal Det Kongelige Teater finde en balance mellem antallet af abonnementsholdere og rum til en mere divers publikumssammensætning.
Provenu-usikkerhed		<p>De tilkøbte adresser har en ringere kvalitet end adresser fra Det Kongelige Teaters egen kundedatabase og effekten af markedsføringstiltag baseret på denne kanal er derfor vanskeligere at estimere.</p> <p>Provenuets størrelse hviler på nogle konkrete antagelser om svarprocenter og fornyelsesrater, jf. gennemgangen ovenfor. Selvom de konkrete antagelser er baseret på grundig empirisk data og gennemførte kampagner, er det ikke givet, at direkte markedsføring i Danmark fungerer på samme vis og med samme effekt som i f.eks. Sverige, hvor erfaringerne er større.</p> <p>Eksterne forhold som lav konjunktur, inflation, sikkerhedspolitiske forhold eller uforudsete begivenheder mindsker alt andet lige efterspørgsel pga. lavere købekraft. De umiddelbare erfaringer er dog, at den type begivenheder ikke har reduceret svarprocenten i kampagner i andre lande.</p>

Meget lave risici Lave risici Moderate risici Betydelige risici Meget høje risici

Billet-, abonnementsalg og markedsføring (8/8)

Model 4 – Skalering af markedsføringsindsatsen af abonnemeter for at øge sædebelægningen (skalering af model 3)

MODEL 4 – SKALERING AF MARKEDSFØRINGSINDSATSEN AF ABONNEMENTER FOR AT ØGE SÆDEBELÆGNINGEN

Model 4 bygger ovenpå model 3 og fokuserer på at øge sædebelægningen fra 80 til 95 pct. og dermed udnytte Det Kongelige Teaters nuværende kapacitet.

Modellen har været afprøvet succesfuld i andre lande, men vurderes i en dansk kontekst at have en teoretisk karakter, da det ikke vurderes muligt eller ønskværdigt for Det Kongelige Teater at øge antallet af abonnemeter så betydeligt på så kort tid. Provenuestimerer er således vist for at illustrere størrelsesordenerne på potentialet, såfremt man igangsætter kampagner, der har til formål at øget kapacitetsudnyttelsen.

Modellen indebærer en skalering af markedsføring af abonnemeter, hvor man tager afsæt i model 3 og markedsfører til egne adresser og køb af nye adresser, indtil man når den sædebelægning, som ønskes. I dette scenarium vises beregninger, såfremt man udnytter kapaciteten fuldt ud, dvs. op til 95 pct. sædebelægning.

I sæsonen 22/23 havde Det Kongelige Teater således 133.000 usolgte billetter. For at estimere den absolutte maksimale volumen med det nuværende antal titler og produktion, er den teoretiske antagelse, at hvis 133.000 usolgte billetter blev fordelt på 7 forestillinger, kan der teoretisk være 19.000 abonnemeter at sælge for at udnytte den nuværende kapacitet.

Af tabel 10 ses beregningerne af henholdsvis brutto- og nettoprovenu samt investeringer. Markedsføringsudgifterne er i denne model betragtelige og falder først og fremmest i 2025 og 2026. I 2025 skal der foretages investeringer for 24,5 mio. kr., mens der i 2026 foretages investeringer for 30,5 mio.kr. for at opretholde et salg på 19.000 abonnemeter.

Tabel 10. Provenu ved øget markedsføring i model 4, angivet i mio. kr., 2023-priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	22,3	44,6	44,6	44,6
Investeringer	0	24,5	30,5	6,5	5,5
Nettoprovenu	0	-2,2	14,1	38,1	39,1

Kilde: Egne beregninger

Der vil med indsatsen på sigt kunne genereres et meget højt nettoprovenu, estimeret til ca. 38-39 mio.kr. i 2027 og 2028. I det første år vil effekten ikke være fuldt indfaset, hvilket også er baggrunden for det negative provenu på 2,1 mio. kr. i den første sæson.

Beregningerne tager afsæt i de samme antagelser om fornyelsesrater og svarprocenter som i model 2 og 3. Markedsføringen skal finde sted over mindst 4 sæsoner for at få den tilsigtede effekt på salget.



ANALYSETEMA 2

Billet- og abonnementssalg

Analysebilag

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

MODEL 1 – ØGET MARKEDSFØRING FOKUSERET PÅ ENKELTBILLETSALG

Det Kongelige Teater har i samarbejde med konsulentfirmaet Predictify analyseret mulighederne for at øge indtjening ved en styrket markedsføringsindsats og –budget på enkeltbilletsalg for at sikre en højere udnyttelse af Teatrets kapacitet. Den konkrete metodiske tilgang er beskrevet i rapporten *Marketing Mix Optimering, september 2023* udarbejdet af Predictify. Baseret på alle mediekanaler per kunststart og tværgående kampagner, vises en beregnet ROI, Marginal ROI og profitkurve, hvor det optimale total budget kan findes.

Modellen udtrykker den direkte indtjening på billetsalget, der vurderes at følge af markedsføringsindsatsen ved forskellige budgetniveauer.

Figuren, der også ligger til grund for det anviste provenu i model 1 ovenfor, baserer sig på sæson 2021/2022, og at kurven dermed er baseret på historisk performance. Siden analysen blev gennemført har Det Kongelige Teater arbejdet videre med markedsføringstiltag, ligesom den gennemsnitlige billetpris er steget. Det har medført en øget performance fra marketingaktiviteter for den samme investeret krone. Provenuet giver dog fortsat en god indikation på ROI, som dog er forbundet med usikkerhed ift. de konkrete punkter (hældning og niveau).

Det anbefales derfor, at forudsætninger og beregninger (f.eks. af ROI og marginal ROI) genbesøges, såfremt Det Kongelige Teater arbejder videre med et øget markedsføringsbudget til enkelt billetsalg. Det anbefales også, at Det Kongelige Teater opjusterer deres markedsføringsbudget trinvist, for at følge omsætningen nøje for at sikre sig, at hver krone, der anvendes på markedsføring, genererer en stigende profit.

Det bemærkes, at figur 1 og det anviste provenu i tabel 1 i model 1 ovenfor, baserer sig på sæson 2021/2022, og at kurven dermed er baseret på historisk performance. Siden analysen blev gennemført har Det Kongelige Teater arbejdet videre med markedsføringstiltag, ligesom den gennemsnitlige billetpris er steget. Det har medført en øget performance fra marketingaktiviteter for den samme investeret krone. Provenuet giver dog fortsat en god indikation på ROI, som dog er forbundet med usikkerhed ift. de konkrete punkter (hældning og niveau).

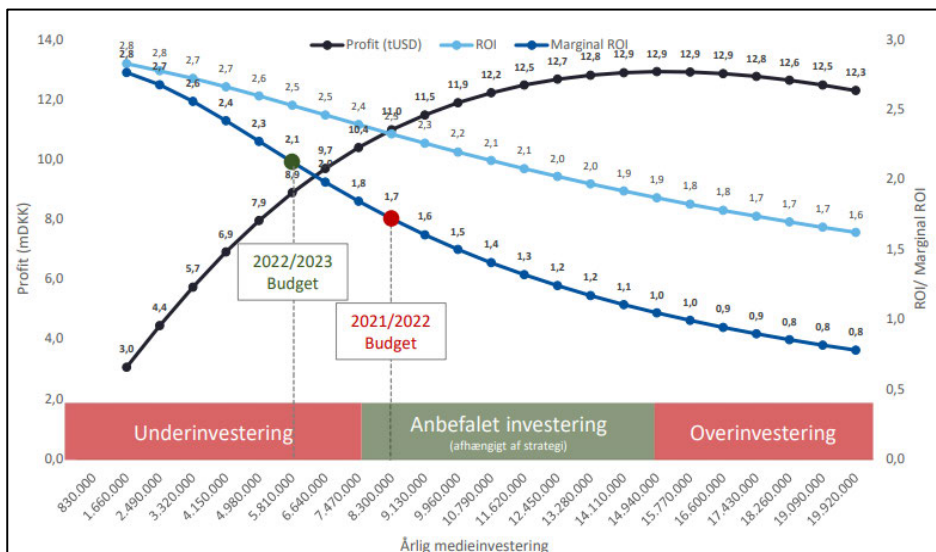
Det anbefales derfor, at forudsætninger og beregninger (f.eks. af ROI og marginal ROI) genbesøges, såfremt Det Kongelige Teater arbejder videre med et øget markedsføringsbudget til enkelt billetsalg. Det anbefales også, at Det Kongelige Teater opjusterer deres markedsføringsbudget trinvist, for at følge omsætningen nøje for at sikre sig, at hver krone, der anvendes på markedsføring, genererer en stigende profit.

MODEL 2 OG 3 – MÅLRETET ABONNEMENTSMARKEDSFØRING

De konkrete antagelser, der ligger til grund for nettoprovenu, investering og bruttoprovenu, bygger på empiriske analyser og forsøg, der er gennemført i europæiske lande af konsulentvirksomheden Stillart. Af tabel 1 neden ses respons-rater fra gennemførte kampagner de seneste 4 år.

Bilagstabel 1. Responsrater fra gennemførte kampagner i orkestre og teatre i Europa gennemført i samarbejde med konsulentvirksomheden Stillart, opgjort i pct.

Bilagsfigur 1. Total budget. Profit og marginal ROI



Kilde: Marketing Mix Optimering, Det Kongelige Teater – Resultater & Anbefalinger, 2023, s. 11

		Interne adresser fra egne databaser	Eksterne købte adresser
Mellem størrelse by, Orkester	2023	3,29	0,41
	Maj 2023	1,88	0,20
	April 2024 (frem til nu)	2,08	0,24
Stor by i Østrig, Orkester	December 2022	0,46	0,15
	Januar 2023	0,62	0,18
	Marts 2023	0,66	0,19
	Juni 2023	0,22	0,14
	August 2023	0,58	0,18
	Marts 2024 (frem til nu)	0,44	0,20
	Mellem by i Schweiz, Orkester	April 2020 (Covid-19)	1,71
	Juni 2020 (Covid-19)	--	0,45
	August 2020	1,03	0,20
	December 2020	0,32	0,11
Schweiz, Orkester	April 2020 (Covid-19)	2,95	0,33
	April 2020 (Covid-19), Special gruppe	3,92	
	Juni 2020 (Covid-19)	--	0,43
	August 2020	1,62	0,36
	December 2020	0,58	0,11
Stor by i Sverige, Teater	2 forsendelser, 10.000 interne adresser, 1.450 abonnenter	7,25*	

Note: *Tal er opgjort af Teatret og ikke verificeret
Kilde: Kampagner, som er gennemført i samarbejde med Stillart

Baseret på markedsførings erfaringer i Østrig, Tyskland, Norge, Sverige og Schweiz antages en svarprocent på 0,7 pct. på Det Kongelige Teaters egne adresser og 0,2 pct. på eksterne adresser. Det vurderes at være en relativt konservativ rate set i lyset af de empiriske data.

Internationale erfaringer med abonnementsmarkedsføring viser, at der opnås en relativt stor fastholdelsesgrad og kundeloyalitet, når man først er blevet abonnent. Stills arts erfaringer med 30 gennemførte kampagner indenfor de sidste fem år (inkl. under covid-19) er, at omkring 27 kampagner har haft mellem 75-95 pct. årlig abonnementsfastholdelse, og hovedparten har genereret en 85-90 pct. årlig fastholdelse. I den gennemførte analyse ovenfor anvendes fastholdelsesgrader, som anvist i tabel 2. I år 2 (2025) forventes 25 pct. af de nye abonnemeter at falde fra (75 pct. fastholdes). Året efter vil det være 80 pct., der fastholdes af basen fra det tidligere år.

Bilagstabel 2. Fastholdelsesgrad – anvendt i beregninger bag model 2, 3 og 4.

	Fastholdelsesprocent
År 2 (2025)	75 pct.
År 3 (2026)	80 pct.
År 4 (2027)	85 pct.
År 5 (2028)	90 pct.

I modellerne er det forudsat, at bruttoprovenuet/omsætningen er genereret fra et mersalg af abonnemeter til drama, opera og ballet med en fordeling og en pris pr. abonnement som fremgår af nedenstående bilagstabel 3.

Bilagstabel 3. Bruttoprovenu fordelt på abonnemeterstyper, 2023-pl., kr.

	Fordeling af nye abonnemeter på type – 1000 nye abo., antal		Pris pr. abonnement		Provenu ved 1000 nye abonnemeter	
Drama	300		1.767		530.100	
Opera	300		3.866		1.159.800	
Ballet	400		2.121		847.870	
Total	1000				2.537.770	

I model 2 udsendes udelukkende til interne adresser, mens model 3 er en kombination af interne og eksterne adresser, jf. tabel 3. De eksterne adresser vurderes ikke at have samme kvalitet (respons/positivt svar), og derfor vil der - for at opnå 1000 nye abonnemeter – skulle udsendes til en større mængde i model 3, jf. bilagstabel 4.

Bilagstabel 4. Antal adresser og antal udsendelser for at opnå henholdsvis 1000 nye abonnemeter

	Antal adresser, som der skal udsendes til - interne	Antal adresser, som der skal udsendes til - eksterne	Antal udsendelser
Model 2 med 1000 nye abonnemeter	50000	0	3
Model 3 med 1000 nye abonnemeter	50000	100000	2

Investeringerne dækker over en række udgifter, som først og fremmest er knyttet til udsendelsen af en folde, jf. bilagstabel 5.

Bilagstabel 5. Markedsføringsudgifter – her vist for 50.000 udsendelser én gang (model 2 med 1.000 nye abonnemeter), kr., 2023-pl.

	Marketingsudgifter
Design mv.	84.558
Adresser - rens, segmentering mv. - interne (hvis 50.000 adresser)	95.658
Print	74.128
Porto	305.450
Øvrig	128.662
I alt pr. udsendelse (50.000 interne udsendelser)	688.455
Adresser - rens, segmentering mv. - eksterne (hvis 100.000 udsendelser)	126.650

Note: * I model 3 udsendes også til eksterne adresser. Her kræves en større rens og segmentering af adresserne. Tabellen viser udgifterne isoleret til denne opgave, men bemærk at porto/print og øvrigt også vil variere fra det viste i tabellen, da disse tal kun knytter sig til en udsendelse på 50.000 interne adresser.
 ** Øvrigt dækker over mindre udgifter til f.eks. app, abonnementsdatabase, transportudgifter, told.
 Kilde: Egne beregninger

ANALYSETEMA 3

Planlægning og kapacitets- udnyttelse

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Planlægning og kapacitetsudnyttelse (1/5)

Dybdeanalysen har fokus på systemunderstøttelse af planlægningsopgaverne og på planlægning og salgsindsats mhp. lokaleudlejning

1. INTRODUKTION OG BAGGRUND FOR ANALYSEN

Formålet med dybdeanalysen af planlægning og kapacitetsudnyttelse er at belyse potentialer for besparelser og merindtægter på følgende to områder:

- A. Bedre systemunderstøttelse og tilpasning af ressourceforbruget på planlægningsopgaver og -aktiviteter på tværs af Det Kongelige Teater
- B. Bedre planlægning og øget salgsindsats med henblik på øget udlejning af ledige lokaler i Operaen, Gamle Scene og Skuespilhuset (kapacitetsudnyttelse af ejendomsaktiver)

Der kan også være potentialer i relation til bedre planlægning af anvendelsen af arbejdsressourcer, herunder optimere udnyttelsen af fastansatte medarbejdere og freelancere indenfor de enkelte kunstområder og tekniske støttefunktioner henover året. Det er dog besluttet, at analysen ikke skal omfatte kapacitetsudnyttelse af arbejdskraft, da kapacitetsudnyttelsen af de fastansatte ensembler og musikere ifølge Det Kongelige Teater generelt ligger på et relativt højt niveau. Desuden suppleres der allerede i betydeligt omfang med fleksibel arbejdskraft. Det gælder især indenfor skuespil, hvor der i dag udelukkende ansættes skuespillere på kontortidskontrakter (dvs. her er man gået bort fra at have et fast ensemble), men også i nogen grad inden for opera, ballet og kapel i form af udenlandske gæstesolistere og dansere, samt supplerende freelance korsangere og musikere.

Set fra et økonomisk synspunkt vil kapacitetsudnyttelsen som hovedregel kunne forbedres ved at have en betydelig andel fleksibel arbejdskraft, da det koster mindre i overheadomkostninger, sygefravær og delvis uudnyttet arbejdstid. Det skal holdes op i mod de højere timelønninger for freelancere, vikarer og andre løsarbejdere, samt implikationerne for det kunstneriske miljø. Det er vurderingen, at Teatret har behov for bedre planlægnings- og styringsværktøjer til at sikre den økonomisk optimale balance mellem fast og fleksibel arbejdskraft inden for især opera, ballet og kapel. Dette tema ligger dog uden for rammerne af dybdeanalysen, jf. styregruppens prioriteringer.

Den Norske Opera og Ballett har gennem en kobling mellem planlægningssystemet *Diese* og økonomisystemet styrket evnen til planlægge kapacitetsudnyttelsen af Teatrets medarbejdere. Det er vurderingen, at Det Kongelige Teater også kan opnå bedre redskaber til at optimere anvendelsen af både fastansatte og freelancere, når *Diese* er fuldt implementeret og integreret. Fokus for dybdeanalysen er imidlertid de oven for angivne temaer i delanalyse A og B. De afledte fordele ved bedre planlægning mht. medarbejderkapacitetsudnyttelse omtales kvalitativt i afsnit 5.

Baggrunden for delanalyse A vedr. potentialer for reduktion af ressourceforbruget på planlægning er for det første, at rene planlægningsopgaver optager i alt 52 årsværk (jf. ressourcekortlægningen) på tværs af Det Kongelige Teater. Langtids- og detaljplanlægning af repertoire, forestillinger, sceneteknik, scenografi, kostumer mv., herunder booking af øvelseslokaler, scener og mandskab til de planlagte forestillinger er essentielt for at drive teatervirksomhed i stor skala på tværs af flere kunstområder, samt bidrage til national uddannelse af operasangere og balletdansere. Spørgsmålet for delanalyse A er imidlertid, om det er muligt at effektivisere dette ressourceforbrug gennem bedre organisering og it-systemunderstøttelse af planlægningen. Resultaterne af delanalysen viser, at det nyligt indkøbte og delvis implementerede planlægningssystem *Diese*, bør kunne realisere betydelige tidsgevinster på planlægningsopgaverne fra 2025, når det er fuldt implementeret, sammenlignet med de hidtil mere håndholdte/manuelle planlægningssystemer og -rutiner, der har været benyttet i relation til det forrige planlægningssystem *Timewise/Kongeplanen*.

Delanalyse B vedr. forbedring af planlægningen og salgsindsatsen med henblik på øget udlejning (kapacitetsudnyttelse af Teatrets ejendomsaktiver) ligger i forlængelse af analysen af øvrige indtægter. Realisering af potentialer for kommerciel udlejning hænger sammen med og fordrer detaljeret planlægning af lokaleudnyttelsen. I delanalyse B undersøges det derfor konkret, om der er ledig lokalekapacitet i Operaen, Skuespilhuset og på Gamle scene udover, hvad der allerede udlejes i dag. Vi analyserer Det Kongelige Teaters nuværende salgsindsats, udlejningsomfang, kunder, lejeindtægter, samt omfanget af ledig kapacitet. Resultaterne viser, at der stadig er betydelig ledig kapacitet i de store lokaler (scener og foyers), og at det bør være muligt at forøge lejeindtægterne betydeligt. Det kan realiseres gennem bedre planlægning af lokaleudnyttelsen, herunder mere gennemsigtighed i, hvad der kan bookes og sælges til udlejning, samt en mere struktureret og opsøgende salgsindsats. Dokumentationen herfor fremgår af analysebilag B.

2. ANALYSENS ANBEFALINGER OG GEVINSTESTIMATER

Forslag A

Det anbefales som led i delanalyse A, at Det Kongelige Teater følger op på at realisere de potentialer, som det nye planlægningssystem *Diese* åbner muligheder for mht. at nedbringe ressourceforbruget på planlægningsopgaver. Det kræver for det første, at *Diese* implementeres og tages fuldt ud i brug i alle planlægningsenheder, herunder på alle de kunstneriske områder (inklusive balletten og kapellet), samt i afdelingerne for sceneteknik, scenografi og kostumer.

Planlægning af forestillinger og andre driftsaktiviteter, reservation af lokaler og bemanning, samt etablering af de nødvendige overblik til planlægningen, bør så vidt muligt foregå direkte i *Diese*, hvor registreringerne kan foretages og deles med alle autoriserede parter realtime. *Diese* bør sættes op og konfigureres, så registreringer så vidt muligt overføres automatisk fra *Diese* til de lokale hjælpeværktøjer og -systemer, som det stadig måtte være nødvendigt at supplere med i de planlæggende afdelinger. Automatisering af overførsler vil formentlig i nogle tilfælde kræve tilkøb fra systemleverandøren IT4Culture, om end *Diese* i højere grad end det tidligere system muliggør udtræk og overførsler af data. Desuden bør der investeres i en integration, som trækker oplysninger fra Statens HR-system, som planlægningen kræver, over i *Diese*. Vi har kort drøftet dette med Økonomistyrelsen, som bekræfter, at der kan gives adgang til at etablere en integration.

Forudsat at der sker en fuld implementering og opgradering af det nye planlægningssystem, og forudsat planlægningsopgaverne i forlængelse heraf centraliseres på færre medarbejdere, vil det være muligt at undgå en betydelig del af de dobbeltregistreringer, og en betydelig del af det ekstraordinære koordineringsbehov (mange møder og et stort omfang af skriftlig korrespondance om planlægning), som har været forbundet med de hidtidige planlægningsrutiner, værktøjer og systemer. I forbindelse med kommissoriet for den nye systemløsning *Diese* anførte Det Kongelige Teater bl.a. følgende potentielle gevinster ved investeringen:

- Samlet real-time billede af planlægningen og det afledte ressourceforbrug
- Udvidet tværgående overblik med henblik på rettidig tilpasning af ressourcer
- Optimal udnyttelse af Teatrets forskelligartede ressourcer
- Tidsbesparelse i planlægningen
- Undgå at flytte data mellem systemer (eller opslagstavler) => tidsbesparelse, undgår fejl
- Enkel datastruktur vil sikre, at data kun skal indtastes og vedligeholdes ét sted

Planlægning og kapacitetsudnyttelse (2/5)

Forslagene til optimering af planlægningsopgaverne og lokaleudnyttelsen medfører gevinster i form af sparede årsværk og lejendtgæter

ANALYSENS ANBEFALINGER OG GEVINSTER

Forslag A (fortsat)

De tidmæssige gevinster på planlægningsopgaverne, som vil følge med implementering af Disse er endnu ikke blevet kvantificeret og høstet af Det Kongelige Teater. I den igangværende implementeringsperiode er der stadig et ekstra tidsforbrug for nye brugere af Disse ved at erhverve kompetencerne til at bruge systemet, og ved at omstille de lokale planlægningsprocesser, rutiner og systemer til de nye muligheder. Fra 2025 bør det Det Kongelige Teater imidlertid være kommet så langt med implementeringen af systemet, og udnyttelsen af de nye muligheder det giver, at de planlæggende afdelinger kan begynde at høste nogle af gevinsterne.

Det er samlet set vores vurdering, at den tidsmæssige besparelse vil være på mellem 10-15 pct. af de ca. 39 årsværk, der i dag medgår til planlægning, når man fratrækker aktiviteterne med at planlægge aktiviteter ude i landet samt eksterne samarbejder og aktiviteter (se analysebilaget vedr. omkostningsbasen og Det Kongelige Teaters bemærkninger hertil). Det svarer til et potentiale på mellem 3,9 og 5,9 årsværk. Hertil kommer yderligere besparelser på mindst 1 årsværk, hvis det manuelle arbejde med dobbeltindtastning af HR-data i planlægningssystemerne automatiseres via investering i en ny integration, der trækker data fra statens HR-system. Dermed er det vores forventning, at Det Kongelige Teaters ressourceforbrug på rene planlægningsopgaver fremadrettet kan reduceres fra ca. 52,4 til ca. 47,5 årsværk via de nævnte tiltag. Hertil kommer 1 sparet årsværk i HR.

Forslag B

Vi anbefaler, at Det Kongelige Teater styrker planlægningen af lokaleudnyttelsen. Der bør etableres mere intern gennemsigtighed mht. hvilke lokaler, der må afsættes til udlejning i hvilke tidsrum. Desuden bør der etableres eksternt gennemsigtighed for kunderne mht. ledige tidsrum for de respektive lokaler, og mht. betingelserne, der knytter sig til lejen af lokalet i tidsrummet. Der er således behov for et online-system, hvor kunderne i god tid kan se mulighederne; også selvom reservationer først kan foretages og gøres bindende efter mundtlig henvendelse til Teatret.

Desuden anbefaler vi, at Det Kongelige Teater opruster salgsindsatsen. Det Kongelige Teater har attraktive lokaler, et godt renommé ift. udlejning, og mange tilbagevendende kunder. De afsatte salgssressourcer rækker til at afsøge muligheder for lokaleudlejning, tage mod indkommende henvendelser om ledige lokaler og forhandle aftaler, vedligeholde hjemmeside om de tilbudte lokaler og priser, afholde enkelte salgsrettede events for potentielle storkunder, samt planlægge forberedelserne og ressourceindsatsen ifm. de aftalte udlejninger. Der foregår dog ingen opsøgende markedsføring og salgsindsats udover de omtalte events. Vi vurderer, at der er tilstrækkeligt omsætningspotentiale til at ansætte en sælger fuld tid til at understøtte den nuværende salgskordinator med planlægning, markedsføring og opsøgende salg ifm. udlejning af de mange (og hyppigt ledige) lokaler i ejendomsporteføljen

Endelig anbefaler vi, at lokaleudlejning til betalingsdygtige erhvervs-kunder prioriteres lidt højere end i dag. Det Kongelige Teater har mulighed for at pakke visse (mindre indbringende) forestillingskæb, og visse vedligeholdelses- og sikkerhedsarbejder, så der lidt oftere frigives sammenhængende ledige time slots på attraktive tidspunkter for udlejningskunderne. Det Kongelige Teater har desuden en tradition for at lade de fleste scener og andre lokaler stå tomme i juleferien, påskeferien, helligdagene, og de særlige fridage i foråret, og ofte også i sommerferien. Dette kan ikke forklares med, at der ingen efterspørgsel er for at leje lokaler disse perioder, men er formentlig mere en konsekvens af sædvane, overenskomster, og manglende beredskab.

Tabel 1. Potentiale for medindtjening fra Det Kongelige Teaters lokaler - opgjort ud fra ledighedsfrekvens i 2023 (højt estimat hvor sceneudlejning på visse fridage indgår)

	Ledige dage i året	Andel mersalg til kulturpris	Fuld/max meromsætning	Salgbar andel af ledighed	Forventet meromsætning	Nettoindtjening ved 60 pct. DB
Operaen					4.608.321	2.764.992
Store scene	23	0,70	4.158.400	0,35	1.455.440	873.264
Op.foyer - eksklusivret	79	ens pris	5.372.000	0,25	1.343.000	805.800
Takkelloftets scene	106	0,70	2.952.100	0,30	885.630	531.378
Takkel. foyer - ekskl.ret	178	ens pris	3.560.000	0,15	534.000	320.400
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				390.251	234.150
Skuespilhuset					2.920.226	1.752.136
Store scene	39	0,80	3.166.800	0,35	1.108.380	665.028
Mellemgulvet	58	0,70	1.403.600	0,30	421.080	252.648
Lille scene	52	0,80	936.000	0,20	187.200	112.320
Foyer - eksklusivret	98	ens pris	4.116.000	0,25	1.029.000	617.400
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				174.566	104.740
Gamle Scene					1.528.972	917.383
Gamle scene	28	0,70	3.600.800	0,35	1.260.280	756.168
Øvrige lokaler	For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023				268.692	161.215
TOTAL for Det Kongelige Teater					9.057.519	5.434.511

Kilde: Det Kongelige Teaters lokalebookinger og egne beregninger

Via en detaljeret gennemgang og analyse af lokalereservationerne kan vi fastslå, at der har været en betydelig ledighed henover året, hvor lokalerne kunne være udlejet – efter nøje hensyntagen til en række kriterier og afhængigheder, der skal være opfyldt for, at lokalerne reelt er ledige og kan udlejes. Vi har kun medregnet fuldt ledige heldage, selvom vi vurderer, at der er en del ledige halvdage (fuldt ledige dagtimer mellem 7-16 hhv. fuldt ledige aftentimer mellem 16-24), der også ville kunne udlejes. Se analysebilag på side 73 for uddybning.

Desuden har vi indregnet antagelser om, hvor stor en andel af de respektive scener, der vil blive udlejet med rabatpris til kulturkunder, samt antagelser om hvor stor en andel af de ledige lokaler det reelt er muligt sælge på markedet, hvis planlægningen og salgsindsatsen styrkes som foreslået. Som det fremgår af tabellen ovenfor har vi antaget, at mellem 15-35 pct. af de ledige lokaler reelt vil kunne sælges på markedet til enten erhvervs- eller kulturkunder.

Jf. tabellen er vi ud fra vores hovedantagelser kommet frem til, at Det Kongelige Teater efter fuld indfasning af forslaget bør kunne realisere en årlig meromsætning på lidt over 9 mio. kr. fra øget udlejning af lokaler. I dette estimat (benævnt "højt spænd") indgår, at det vil være muligt at udleje samme andel (15-35 pct.) af de ledige scener i feriedagene mellem jul og nytår (26-30 dec.), i påskehelligdagene, samt på forårets fri- og helligdage. Dog antager vi, at det ikke er muligt at udleje nogen af foyererne til erhvervsarrangementer på helligdage, eller i jule- og påskehøjtiden. Eftersom det nogle gange kan være vanskeligt at få mobiliseret personale til at afvikle udlejning af scenerne i ferieperioderne, har vi desuden varieret estimatet med et lavt spænd, hvor det antages, at der heller ikke kan udlejes scener udover det nuværende omfang i nævnte ferieperioder. I så fald øges omsætningen "kun" med ca. 7,6 mio. kr. (se Bilagstabel 3 på side 76 i analysebilaget).

Planlægning og kapacitetsudnyttelse (3/5)

Det samlede varige nettoprovenu ved de to forslag estimeres til mellem 6,7 og 8,7 mio. kr.

3. ESTIMERET PROVENU

Det samlede estimerede nettoprovenu ved forslagens to dele – bedre systemunderstøttelse koblet med organisatorisk konsolidering af planlægningsopgaverne på færre medarbejdere, og deraf følgende tilpasning af ressourceforbruget på planlægningsopgaver (delanalyse A) hhv. bedre planlægning og øget salgsindsats mhp. udnyttelse af ledige lokaler til udlejning (delanalyse B) – fremgår af tabellen til højre.

Forslagene kræver en omstilling af, på den ene side, systemer, værktøjer, organisering, og rutiner ifm. planlægningsaktiviteter, og på den anden side, planlægning, prioritering og salgsindsats i relation til de kommercielle udlejningsaktiviteter. Omstillingen er dog hjulpet på vej af, at Det Kongelige Teater allerede har anskaffet og indført det nye og mere effektive planlægssystem Diese. Det udestår dog stadig at få udrullet det nye planlægningssystem i alle afdelinger, samt at få tilpasset eksisterende lokale planlægningsværktøjer, processer og rutiner til de nye muligheder i Diese. Diese skal således i højere grad end Timewise/Kongeplanen i det tidligere planlægningssystemlandskab fungere som et centralt *realtime* omrejningspunkt for planlægningen – både for Teatrets planlæggere og for alle de individuelle brugere af planlægningssystemet, herunder f.eks. de administrative og tekniske chefer, medarbejdere på de kunstneriske og tekniske områder, salgsafdelingen, og HR-afdelingen. Der er derfor behov for noget tid og yderligere investeringer før, at udførelsen af planlægningsopgaverne er omstillet til de nye muligheder og ressourceforbruget er nedbragt til et mere passende niveau.

Det er realistisk, at potentialerne ved begge forslag vil være fuldt indhøstet i 2027, og at de har en nogenlunde ensartet indfasningsprofilkommerciel udlejning. For så vidt angår de kommercielle udlejningsaktiviteter bør der ansættes en salgsmedarbejder med dedikeret fokus på at styrke planlægning, systemunderstøttelse, og opsøgende salgsindsats ift. kommerciel udlejning. Det bør ske allerede fra starten af 2025. Forslaget kræver imidlertid også, at langtidsplanlægningen af forestillinger i lidt højere grad end i dag tilgodeser behovet for at friholde time slots, som er attraktive for kommerciel udlejning af lokaler. Desuden kræver forslaget, at der i mindre omfang ansættes ekstra forhuspersonale og ekstra sceneteknisk personale med det formål at understøtte øget udlejning i juleferien, påskeferien, forårsfridagene og sommerferien, hvor mange af teatrets attraktive lokaler i store perioder står ubenyttede (mulighederne for bemanning er nærmere belyst i analysebilaget side 77). Derfor vil det tage tid før det fulde potentiale ved øget lokaleudlejning er indhøstet, men det bør ligeledes være sket i 2027.

Gevinsterne ved de to forslag er af forskellig karakter. Forslag A handler om at reducere ressourceforbruget på planlægningsopgaverne og dermed spare årsværk i de mange afdelinger i Teatret, der har et højt ressourceforbrug på dette. Det gælder især Teknisk Afdeling, Opera og Kapel, Skuespil og Ballet, samt HR-afdelingen, hvor ressourceforbruget på planlægning (eller HR-opgaver) for det meste vil skulle reduceres med omkring 1 årsværk per afdeling. Det skal realiseres ved, at forbedret systemunderstøttelse og en konsolidering af planlægningsopgaverne på færre medarbejderressourcer fører til afskaffelse eller reduktion af ineffektive håndholdte planlægningsværktøjer, dobbeltarbejde ifm. indtastninger, langvarige møderækker og skriftlig korrespondance omkring planlægning, samt tilbageløb og dobbeltjek ift. uoverensstemmelser i planlægningen på tværs af afdelinger.

Table 2. Forslagets nettoprovenu (mio. kr.)

Forslagets provenueffekter	2024	2025	2026	2027	2028
i. Indfasningsprofil for gevinster ifm. forslag A	0%	20%	50%	80%	100%
i. Indfasningsprofil for gevinster ifm. forslag B	0%	30%	70%	100%	100%
iii. Gevinster - delanalyse A: sparede årsværk på planlægning	0,0	0,8 - 1,2	2,0 - 3,0	3,1 - 4,7	3,9 - 5,9
iv. Gevinster - delanalyse A: sparede årsværk på HR-adm.	0,0	0,2	0,5	0,8	1,0
v. Gevinster - delanalyse B: meromsætning på lokaler (mio. kr.)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
vi. Bruttoprovenu fra sparede årsværk ekskl. overhead (mio. kr.)	0,0	0,6 - 0,8	1,4 - 2,0	2,3 - 3,2	2,8 - 4,0
vii. Bruttoprovenu fra merindtjening på lokaleudlejning (mio. kr.)	0,0	2,3 - 2,7	5,3 - 6,4	7,6 - 9,1	7,6 - 9,1
viii. Implementeringsomk. ifm. planlægningssystemer (mio. kr.)	0,0	2,3	1,1	0,0	0,0
iv. Implementeringsomk. ifm. lokaleudlejning (mio. kr.)	0,0	2,0 - 2,2	2,8 - 3,2	3,7 - 4,3	3,7 - 4,3
Nettoprovenu A ekskl. overhead (mio kr.): (vi+iviii)	0,0	-1,7 / -1,5	0,3 - 0,9	2,3 - 3,2	2,8 - 4,0
Nettoprovenu B ekskl. overhead (mio kr.): (vii+iv)	0,0	0,3 - 0,5	2,5 - 3,2	3,9 - 4,7	3,9 - 4,7
Nettoprovenu A og B ekskl. overhead: (vi+vii+iviii+iv)	0,0	-1,4 / -0,9	2,8 - 4,0	6,1 - 7,9	6,7 - 8,7

Kilde: Det Kongelige Teater og egne beregninger

Planlægningsopgaverne er i dag er spredt ud på (for) mange medarbejdere, herunder også i betydelig grad på udførende kunstnerne i de respektive afdelinger. Som led i implementering af forslaget bør det derfor undersøges, hvordan planlægningen kan reorganiseres og centraliseres på færre personer, hvilket er vigtigt for at understøtte realisering de forudsatte besparelser.

Besparelsen i de planlæggende enheder er estimeret til mellem 3,9 og 5,9 årsværk, hvilket i middelestimatet vil reducere det Kongelige Teaters ressourceforbrug på planlægningsopgaver fra de nuværende 52,4 årsværk til ca. 47,5 årsværk, når forslaget er fuldt indfaset. Dertil kommer en reduktion på mindst 1 årsværk på HR-opgaver ifm. den foreslåede integration, der skal sikre overførsler mellem Diese og statens HR-system. Provenuet er her beregnet ekskl. overhead og med en gennemsnitsløn på 580.000 kr. Forslag A forventes i sig selv at bidrage med et varigt nettoprovenu på mellem 2,8 og 4,0 mio. kr. ekskl. overhead, når det er fuldt indfaset i 2028.

Forslag B vedr. øget lokaleudlejning kræver, at der ansættes en ekstra medarbejder, hvis tid er 80 pct. allokert til kommerciel planlægning, markedsføring og salg ifm. udlejning af lokaler, og at der anvendes ekstra sceneteknisk og forhuspersonale. Jf. tabellen på den forudgående side – og det omtalte spænd i estimatet, der fås ved at se bort fra mulighederne for at udleje scenerne i juleferien, påskeferien og forårets fri- og helligdage – estimeres det, at forslag B om bedre planlægning og øget salgsindsats mhp. udnyttelse af ledige lokaler til udlejning i sig selv vil resultere i et samlet varigt nettoprovenu på mellem 3,9 og 4,7 mio. kr. efter fuld indfasning.

Efter fradrag af implementeringsomkostningerne for de to forslag, som der er redegjort nærmere for i det følgende afsnit og tabellen på næste side, forventes det muligt at realisere et samlet varigt nettoprovenu på mellem 6,7 og 8,7 mio. kr. ekskl. overhead fra 2028 og frem. Samlet set vil de to forslag være nogenlunde provenuneutrale i 2024-2025. Dog forventes forslag A at indebære et negativt nettoprovenu (et minus på mellem 1,5 og 1,7 mio. kr.) i 2025, hvilket kun til dels opvejes af et mindre positivt provenu (0,3-0,5 mio. kr.) fra forslag B i samme år. I 2026 forventes begge forslag at give en positivt nettoprovenu, der for det år summerer til 2,8-4,0 mio. kr. samlet.

Planlægning og kapacitetsudnyttelse (4/5)

De største implementeringsomkostninger udgøres af videreudvikling af systemunderstøttelse og interne årsværk ifm. udlejning

4. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGSOMKOSTNINGER

I tabellerne øverst til højre har vi specificeret implementeringsomkostningerne ved de to forslag. For forslag A udgøres implementeringsomkostningerne af løn- og driftsudgifter forbundet med fuld udrulning i Diese i alle afdelinger, omstilling af eksisterende planlægningssystemer, værktøjer, processer og rutiner, samt udvikling af en systemintegration i form af en robotløsning til at sikre overførsel af indtastninger/registeringer mellem HR-systemet (Statens Administration) og Diese.

Den Norske Opera og Ballett har implementeret en løsning, hvor nyansatte og indlejede arbejdsressourcer først oprettes i Diese, hvorefter basisoplysningerne overføres til økonomisystemet Unit4, som også rummer HR-data. I HR-systemet indtastes/registeres yderligere påkrævede HR-data, hvorefter den relevante data del af disse data overføres til Diese, dvs. der er tale om en 2-vejs-integration. Det kostede ca. og opsøgende salgsindsats mht. lokaleudlejning, jf. uddybningen af forslag B på side 3. 1,3 mio. NOK i it-leverandøromkostninger at få udviklet denne integration. For Det Kongelige Teater vil der enten skulle udvikles en 1- eller 2-vejs-integration mellem Diese og Statens HR. Vi estimerer jf. erfaringerne fra Oslo, at hvis der afsættes 2 mio. DKK til udvikling hos en it-leverandør, bør det i hvert fald kunne rumme HR-integrationen, plus eventuelt en yderligere værdiskabende systemintegration, Hertil kommer interne arbejdsressourcer i Det Kongelige Teater, der bistår med at kravspecifere og implementere systemintegrationen, hvilket forventes at kræve ca. 0,4 årsværk svarende til 500-600 arbejdstimer.

For så vidt angår implementering af Diese er der allerede ifm. kommissoriet for investeringen afsat ca. 5.200 interne arbejdstimer, hvoraf en betydelig del af disse er realiseret i 2023 og starten af 2024. Vi vurderer imidlertid, at der ude i de enkelte afdelinger, som skal omstilles til det nye planlægningssystem, og hvor der skal ske en tilpasning af eksisterende planlægningssystemer, værktøjer, og rutiner, vil skulle afsættes yderligere 2 årsværk for at opnå bedre organisering, kompetencer, og systemlandskab for planlægningen. Det vil være nødvendigt at rydde op i de eksisterende lokale systemlandskaber, samt tilpasse og centralisere organiseringen af planlægningsopgaverne til den nye situation, hvor Diese i højre grad end tidligere skal være det centrale omdrejningspunkt for planlægning i realtid af forestillinger, ressourceanvendelse, lokale-anvendelse, sceneteknik, scenografi og kostumer. De påkrævede ekstra årsværk til implementering af forslag A antages at have en gennemsnitsløn på 580.000 kr. Beregningerne er ekskl. overheadomkostninger.

For forslag B er den første implementeringsomkostning, at der ansættes en ekstra medarbejder, hvis tid er 80 pct. allokeret til kommerciel planlægning, markedsføring og salg ifm. udlejning af lokaler. Den øvrige tid vil kunne anvendes til at bidrage med andre opgaver i salgsafdelingen. Dette er begrundet med, at Det Kongelige Teater for nærværende ikke har ressourcer til at gennemføre omfattende markedsføring. Desuden er det begrundet med, at styrkelse af planlægningen og systemunderstøttelsen af den kommercielle udlejning kræver en ekstra arbejdsindsats. For den ekstra medarbejder i salgsafdelingen antages en årsværkspris på 700.000 inkl. tillæg, men ekskl. overhead.

Dertil kommer, at der også vil være behov for ekstra forhuspersonale og sceneteknisk personale til at afvikle et øget antal udlejningsarrangementer. Lønudgifterne hertil er synliggjort under implementeringsomkostningerne i tabel 3b. Lønudgifterne udgør ifølge Det Kongelige Teaters egen business case for udlejning ca. 25 pct. af omsætningen for udlejning og summerer derfor (i det høje spænd for meromsætningen) til 2,8 mio. kr. efter fuld indfasning. I det lave spænd for meromsætningen summerer lønudgifterne til 2,5 mio. kr. efter fuld indfasning (se analysebilaget).

Tabel 3.a. Implementeringsomkostninger (årsværk og mio. kr.) for forslag A

Implementeringsomk. ifm. planglægning (forslag A)	2024	2025	2026	2027	2028
EKSTRA LØN-UDGIFT	Årsværk til fuld udrulning af og omstilling til Diese	1,0	1,0		
	Årsværk til udv. af systemintegration for HR-data	0,3	0,1		
	Total ekstra årsværk til implementering	1,3	1,1		
	Total ekstra løn ekskl. overhead (mio. kr.)	0,8	0,6		
EKSTRA DRIFTS-UDGIFT	Etbaleringsomk.for Diese			Etablerings- og licensomk. til Diese er sunk costs, idet de allerede er afholdt indenfor rammen af eksisterende bevilling	
	Licensomk. til Diese				
	Udviklingsomk. til systemintegrationer (HR mv.)	1,5	0,5		
	Total ekstra driftsudgift (mio. kr.)	1,5	0,5		
TOTAL	Implementeringsomk. ekskl. overhead (mio. kr.)	2,3	1,1		

Tabel 3.b Implementeringsomkostninger (årsværk og mio. kr.) for forslag B (højt spænd)

Implementeringsomk. ifm. lokaleudlejning (forslag B)	2024	2025	2026	2027	2028
EKSTRA LØN-UDGIFT	Årsværk til markedsføring og salg af lokaler	0,8	0,8	0,8	0,8
	Årsværk (sceneteknik og forhus) til øget udlejning	1,2	2,7	3,9	3,9
	Total ekstra årsværk til implementering	2,0	3,5	4,7	4,7
	Total ekstra løn ekskl. overhead (mio. kr.)	1,2	2,1	2,8	2,8
EKSTRA DRIFTS-UDGIFT	Øvrige driftsudgifter til øget udlejning	0,4	1,0	1,5	1,5
	Udviklingsomk. til bookingsystem ifm. lokaler	0,5			
	Total ekstra driftsudgift (mio. kr.)	0,9	1,0	1,5	1,5
TOTAL	Implementeringsomk. ekskl. overhead (mio. kr.)	2,2	3,2	4,3	4,3

Endelig bør det ifm. forslag B overvejes at udvikle en form for online-system, hvor kunderne i god tid kan se hvilke lokaler, der potentielt er ledige hvornår, og hvilke lejmuligheder og betingelser, der knytter sig til de ledige time slots og lokaler.

Det Kongelige Teater må foretage en nærmere vurdering af, om der er behov for et sådant online-system, eller alternative former for bedre it-understøttelse af den kommercielle udlejning. Online-systemet (eller anden alternativ systemunderstøttelse) forventes at kunne etableres af en ekstern it-leverandør for en udviklingsomkostning på ca. 0,5 mio. kr. Som alternativ til at få udviklet et skræddersyet system kan der indkøbes en hyldevare i form af et standardiseret booking-system. For brugen af dette vil der skulle betales en (varig) licensomkostning. Den ekstra ansatte salgsmedarbejder forventes at kunne levere de interne arbejdstimer, der kræves for at kravspecifere og udvikle det nævnte online-system eller et alternativ med samme formål.

Investeringerne i ekstern udvikling af systemintegration til HR-systemet (forslag A) hhv. online-bookingsystem (forslag B) på i alt 2,5 mio. kr. vil i princippet kunne anlægges. For enkeltheds skyld har vi dog opgjort det som driftsomkostninger, der afholdes i 2025.

Planlægning og kapacitetsudnyttelse (5/5)

Forslagene indebærer moderate risici ift. påvirkning af serviceniveauet og sikkerheden af det estimerede provenu

5. AFLEDTE KONSEKVENSER

Velfungerende og effektiv langtid- og detailplanlægning er central for Det Kongelige Teaters kernevirkingsomhed og evne til at levere forestillinger på et højt plan og gode oplevelser for dets publikum. Det er derfor vigtigt, at forslagene ikke har negative afledte konsekvenser for dette.

Forslag A

Bedre systemunderstøttelse og organisering af planlægningsopgaverne vil som udgangspunkt have positive afledte konsekvenser for forestillingernes kvalitet og publikumsoplevelserne, idet det alt andet lige reducerer risikoen for fejl, aflysninger og dårligt forberedte forestillinger. Samtidig indebærer forslaget effektiviseringer, der muliggør, at de samme planlægningsopgaver kan løftes med et lavere tidsforbrug. Det bemærkes, at der i den foreslåede effektivisering fra ca. 52,4 til 47,5 årsværk ikke er taget højde for, at det nye planlægningssystem også rummer potentialer for afledte gevinster mht. styring og kapacitetsudnyttelse af de kunstneriske medarbejderressourcer, hvilket Den Norske Opera og Ballett fremhæver som en af de store gevinster ved Diese.

Der er en vis risiko for, at den bedre systemunderstøttelse og organisering af planlægningsopgaverne ikke helt formår at opveje, at der efter udmøntningen af forslaget bliver noget færre personale-ressourcer til planlægning (en reduktion på ca. 9 pct.) og dermed noget mindre tid til rådighed til at udføre planlægningsopgaver. Det er dog vores forventning, at de modsatrettede effekter vil balancere således, at forslaget samlet set ikke svækker Det Kongelige Teaters evne til velfungerende og effektiv planlægning.

Forslag B

Forslag B vedr. bedre planlægning og øget salgsindsats med henblik på øget udlejning af ledige lokaler i Operaen, Gamle Scene og Skuespilhuset vil som udgangspunkt komme samfundet til gode. Flere erhvervskunder og deres gæster vil få mulighed for at opleve Teatrets lokaler og atmosfære, hvilket samtidig vil give øgede muligheder for, at de også tilkøber særarrangementer og underholdning leveret af Teatrets kunstneriske og tekniske personale. Flere kulturkunder indenfor privat og uddannede teatervirksomhed, solokunstnere, musikere, mv., vil desuden få mulighed for at udnytte Det Kongelige Teaters ledige lokaler til at skabe publikumsoplevelser, hvilket vil bringe endnu flere i kontakt med Danmarks nationalscene, og styrke grundlaget for alternativ kunstnerisk virksomhed i kulturbranchen.

Det er fortsat vigtigt at sikre, at Teatrets egne forestillinger og kunstneriske udfoldelsesmuligheder har forrang for kommercielle udlejningsaktiviteter. Forslaget indebærer således ikke, at Teatret skal tilsidesætte egne behov for at give mere plads til økonomisk attraktiv udlejning af dets ejendomme og lokaler. Vores analyse viser, at der allerede i dag er betydelig ledig kapacitet i flere af de attraktive lokaler på forskellige tidspunkter af året, og ikke kun begrænset til sommerperioden. Det Kongelige Teater vil ifølge vores analyser kunne øge udlejningen af dets højt efterspurgte lokaler uden at gå på kompromis med de nuværende kriterier om at kun udleje til acceptable kunder. Det Kongelige Teater vil således kunne holde fast i ikke at udleje til kunder, hvor der er risiko for, at gæsterne vil komme til at beskadige de unikke lokaler, og fortsætte med ikke acceptere at udlejning til yderliggående politiske og religiøse foreninger.

Forslaget indebærer dog, at Det Kongelige Teater bestræber sig på at planlægge og tilrettelægge dets primære aktiviteter (egne forestillinger, prøver og tekniske støttefunktioner) med øget blik for at skabe rum for sammenhængende attraktive perioder for lokaleudlejning.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		<p>For forslag A vurderes der at være meget lave risici mht. intern kapacitet, da forslaget overvejende vil frigøre kapacitet, der i dag er bundet til planlægningsopgaver.</p> <p>For forslag B er der indregnet, at der ansættes en ekstra medarbejder til styrke planlægning, markedsføring og salg ifm. kommerciel udlejning af lokaler, hvilket vil håndtere kapacitetsudfordringen i salgsafdelingen. Der er en moderat risiko for, at der ikke kan mobiliseres tilstrækkeligt forhuspersonale og teknisk personale til at understøtte den forudsatte øgede udlejning af lokaler på fri- og helligdage samt i sommerferien. Ud fra en gennemgang af den gældende overenskomst for sceneteknikerne vurderer vi ikke, at den udgør en forhindring for at realisere potentialerne i forslaget (se analysebilaget side 77 for en uddybning).</p>
Service-niveau		<p>Der henvises til afsnittet om afledte konsekvenser. Her fremgår det, at der ifm. forslag A er en moderat risiko for, at den styrkelse af planlægningen, der følger med bedre systemunderstøttelse og organisering af opgaverne ikke vil kunne opveje, at der efter udmøntningen af forslaget bliver noget færre personale-ressourcer og dermed noget mindre tid til rådighed til at udføre planlægningsopgaver. Hvis planlægningen – mod forventning – bliver forringet, vil det kunne gå ud over Teatrets evne til at levere forestillinger på et højt plan og gode oplevelser for dets publikum.</p>
Provenu-usikkerhed		<p>Der knytter sig relativt større provenuusikkerhed til forslag A end til forslag B. Provenuestimatet for sidstnævnte er i ret høj grad er underbygget af faktuelle data for kapacitetsudnyttelsen og salget af lokaler. Desuden er der anvendt et ganske konservativt estimat, idet vi ikke har indregnet noget provenu (heller ikke i det "høje estimat") fra udlejning på ledige dage eller aftener, hvis der bare har været en kortvarig booking tidligere eller senere på dagen.</p> <p>For at tage højde for usikkerheden er besparelsen ved forslag A estimeret til et sted mellem 10-15 pct. af det nuværende ressourceforbrug på kerneopgaver i planlægningen. Hertil kommer 1 sparet årsværk ved automatisering af overførsler mellem Diese og HR-systemet, hvilket vurderes at være et konservativt minimumsestimater.</p> <p>Samlet vurderes provenuusikkerheden at være moderat.</p>

Meget lave risici Lave risici Moderate risici Betydelige risici Meget høje risici

ANALYSETEMA 3

Planlægning og kapacitets- udnyttelse

Analysebilag A

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Det Kongelige Teaters nuværende ressourceforbrug på planlægningsopgaver

Det Kongelige Teater anvender samlet set ca. 52 årsværk på rene planlægningsopgaver

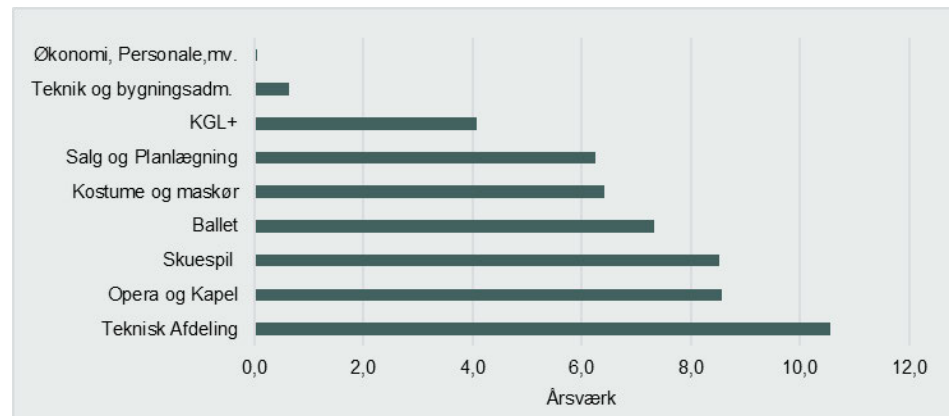
NUVÆRENDE FORBRUG AF ÅRSVÆRK PÅ PLANLÆGNINGSOPGAVER

Det Kongelige Teater har i dag et betydeligt ressourceforbrug på rene planlægningsopgaver, der summerer til i alt 52,4 årsværk, jf. den gennemførte ressourcekortlægning. Som det fremgår af figuren nedenfor er ressourceforbruget på planlægningsopgaver størst i Teknisk afdeling (10,4 årsværk) efterfulgt af Opera og Kapel (8,6 årsværk), Skuespil (8,5 årsværk), Ballet (7,3 årsværk), Kostumeafdelingen (6,4 årsværk), Salg og Planlægning (6,3 årsværk), og KGL+ (4,1 årsværk).

Ressourceforbruget på planlægning på 10,5 årsværk i Teknisk afdeling kan yderligere inddeles mellem Sceneteknik (7,5 årsværk), Scenografi (1,5 årsværk), Lys og AV (1 årsværk), og rekvisit (0,5 årsværk), dvs. langt størstedelen af planlægningsressourcerne anvendes ifm. sceneteknik.

Ressourceforbruget på planlægning på 8,6 årsværk i Opera og Kapel kan inddeles mellem Opera (7,3 årsværk), Kapel (0,9 årsværk) og Operaakademiet (0,4 årsværk). Henset til de relativt mange ansatte, der er i kapellet (op mod 100 årsværk), og den komplekse opgave med at planlægge kapellets tjenester på tværs af de forskellige kunstarter og typer af forestillinger, er det ganske overraskende, at forbruget skulle være så lavt. Henset til, at planlægningen for alle de andre kunstråder ligger på et andet niveau, er det muligt, at forbruget på planlægning kapellet også reelt ligger højere, og at de 52,4 årsværk derfor er et underestimat.

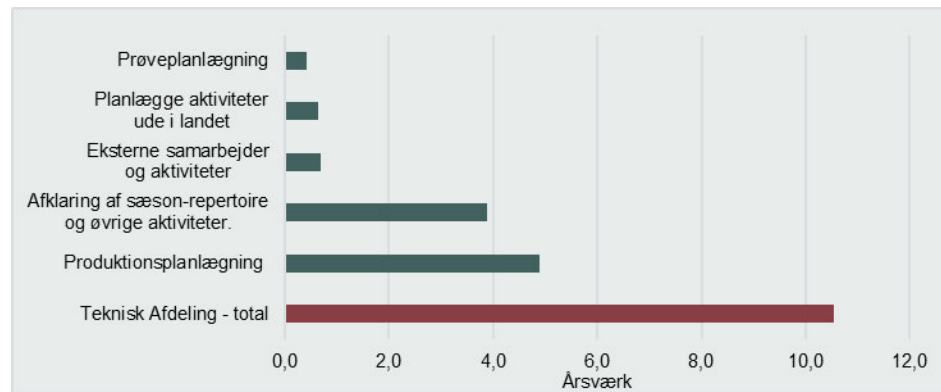
Bilagsfigur 1. Nuværende tidsforbrug (årsværk) på planlægningsopgaver



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

For afdelinger med et ressourceforbrug på over 6 årsværk, har vi i det følgende figurer foretaget en nedbrydning af, hvorledes ressourcerne fordeler sig på forskellige typer af planlægningsopgaver. Teknisk afdeling, som har det højeste ressourceforbrug med i alt 10,5 årsværk på planlægningsopgaver svarende til ca. 4,6 pct. af deres samlede ressourcer (229 årsværk). Teknisk afdeling anvender som forventet flest ressourcer på produktionsplanlægning (4,9 årsværk). Imidlertid er det er bemærkelsesværdigt, at Teknisk afdeling. anvender næsten lige så mange planlægnings-ressourcer på afklaring af sæsonrepertoire og øvrige aktiviteter (3,9 årsværk, hvoraf Sceneteknik alene tegner sig for 3,4 årsværk).

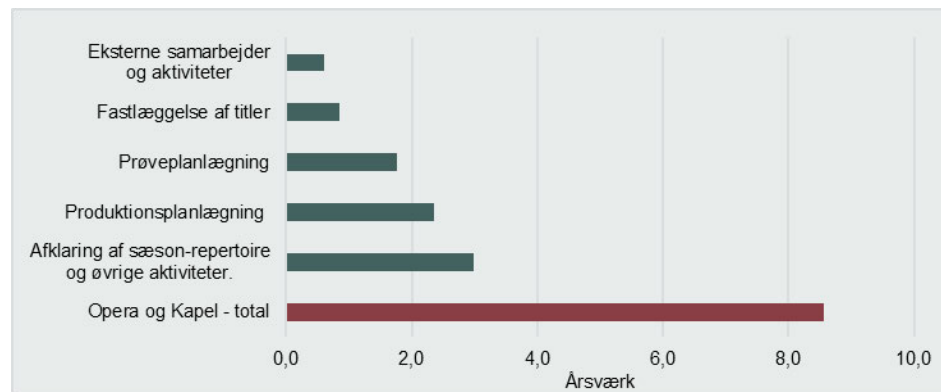
Bilagsfigur 2. Teknisk afdeling: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

Opera og Kapel bruger total set 8,6 årsværk på deres planlægningsopgaver. Ressourceforbruget for Opera og Kapel er mere jævnt fordelt på de forskellige planlægningsopgaver, sammenlignet med Teknisk afdeling, men afdelingens ressourceforbrug er ligeledes højest på opgaverne; afklaring af sæsonrepertoire og øvrige aktiviteter (3 årsværk) og produktionsplanlægning (2,4 årsværk). Det er dog mere forventeligt, at de kunstneriske afdelinger anvender flest ressourcer på lagtidsplanlægningen, da det er dem, der har det centrale ansvar for at planlægge repertoire, samt øvelses- og forestillings-rækkerne flere år frem. Derefter kommer prøveplanlægning (1,8 årsværk).

Bilagsfigur 3. Opera og Kapel: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

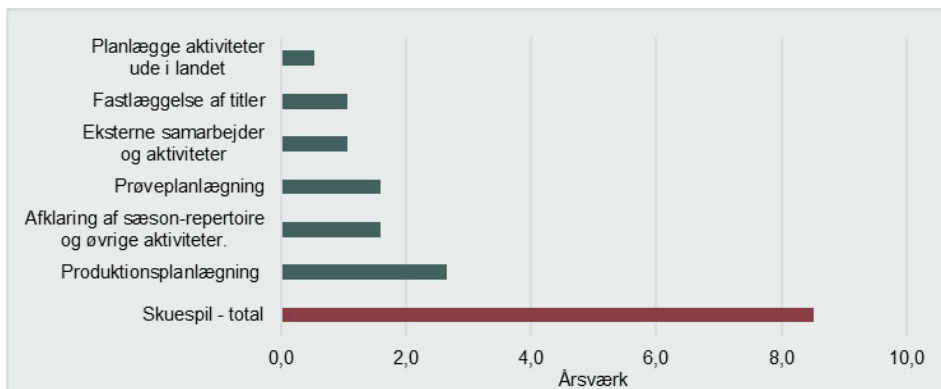
Det Kongelige Teaters nuværende ressourceforbrug på planlægningsopgaver

Langtidsplanlægning af repertoire og titler, produktionsplanlægning, samt eksterne samarbejder og aktiviteter fylder mest

Skuespil bruger total set 8,5 årsværk på deres planlægningsopgaver, hvilket ligger meget højt ift. de 53 årsværk som afdelingen rummer. Der skal dog tages højde for, at Skuespil høj grad benytter freelancere og løst ansatte på korttidskontrakter, hvilket også kræver planlægning. For skuespil udgør produktionsplanlægning (2,6 årsværk) samme størrelse som afklaring af sæsonrepertoire mv. og fastlæggelse af titler tilsammen (1,5+1,1 årsværk).

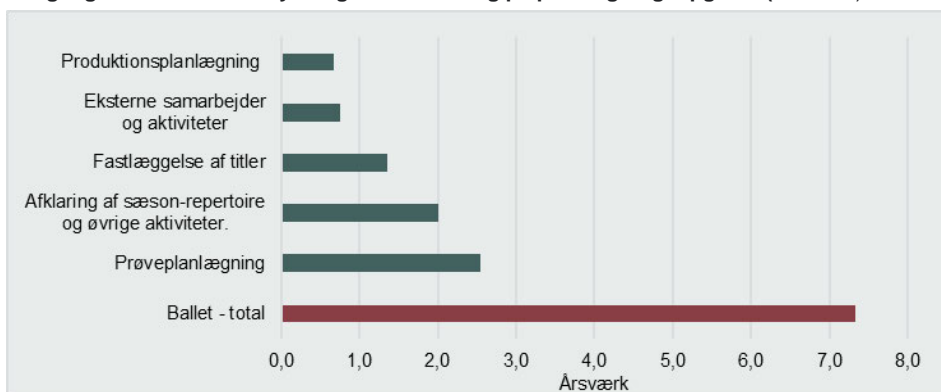
Ballet (inkl. balletskolen) bruger total set 7,3 årsværk på deres planlægningsopgaver. Her er det det prøveplanlægningen, der fyldes mest (2,5 årsværk) blandt de forskellige opgavekategorier.

Bilagsfigur 4. Skuespil: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

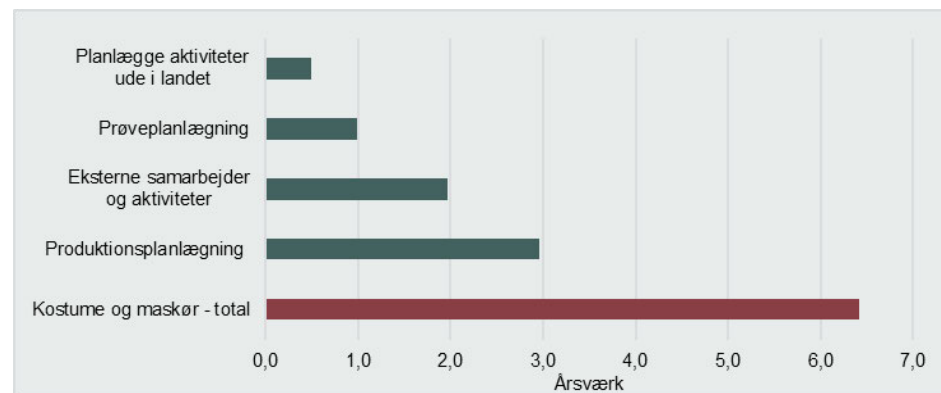
Bilagsfigur 5. Ballet: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

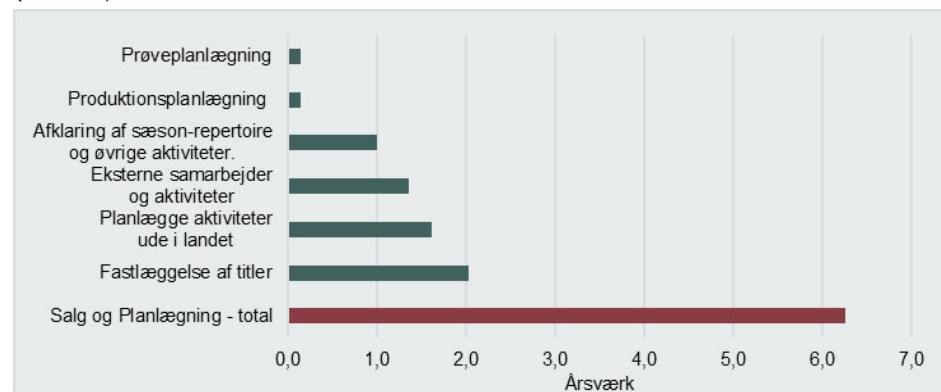
Skrædderafdelingen (kostume og maskør) bruger total set 6,4 årsværk på planlægning fordelt over fire forskellige planlægningsopgaver. Afdelingen anvender ikke ressourcer på langtidsplanlægning sæsonrepertoire, men fortrinsvis på produktionsplanlægning (3 årsværk) og eksterne samarbejder og aktiviteter (2 årsværk). Salg og planlægning bruger total set 6,3 årsværk på deres planlægningsopgaver, som især handler om fastlæggelse af titler i relation til salgsfremmende indsatser (2 årsværk), planlægning af (salgs)aktiviteter ude i landet (1,6 årsværk) og eksterne samarbejder og aktiviteter (1,3 årsværk).

Bilagsfigur 6. Kostume og maskør: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

Bilagsfigur 7. Salg og Planlægning: nedbrydning af tidsforbrug på planlægningsopgaver (årsværk)



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.

Erfaringer med planlægning fra Den Norske Opera og Ballett

NOB har haft gode erfaringer med implementeringen af Diese som i høj grad har bidraget til at effektivisere planlægningen

Som led i gennemførelsen af dybdeanalysen har vi gennemført et interview med planlægschefen i *Den Norske Opera og Ballett* (herefter NOB) eftersom Norges nationale teater i Oslo har længere erfaringer med planlægningsystemet Diese, som de tog i brug i 2021. Tidligere anvendte de systemerne Maconomy og People Planner, samt – ligesom det Kongelige Teater i høj grad stadig gør i dag i – forskellige Excel-baserede værktøjer ude i de lokale afdelinger til planlægningsformål.

NOB er kommet langt i omstillingen til det nye og mere centraliserede planlægningsssystem Diese, hvor de i dag arbejder med følgende moduler (direkte citeret fra efterfølgende skriftlig korrespondance med planlægningschefen):

- a. **Artistic** (*Productions - vårt produksjonsregister, Works - data knyttet til selve verket, COB - detaljplanlegging av Chorus Orchestra Ballet*)
- b. **People** (*Contacts - alle personer det skal planlegges på, både faste og ekstraengasjerte, Contracts - der tariffavtalen ligger som gir oss alle counters og data til lønnsrapportering, Staff scheduling - planlegging av teknisk personale som både går skift og kan være knyttet til enkeltaktiviteter, MyDiese accounts - som gir brukeren tilgang til å se diverse rapporter og egen kalender på telefon*)
- c. **Planning** (*diverse views og rapporter som kan vise planlagte aktiviteter og ressurser - Calendar, Venue view, Cast per activity, Activities list, Reports*)
- d. **Administration** (*der vi håndterer masterdata*)
- e. **Stock** (*vår kostymemodul der alle enkeltdelene til et kostyme med alle detaljer blir søkbart i en felles database. Gjør det også enklere å trekke ut fullstendig informasjon på en enkelt produksjon*).

Begrundelsen for, at NOB valgte Diese løsningen fra IT4Culture var – udover systemets iboende features til planlægning – at systemet og leverandøren gav særligt gode muligheder for (1) at etablere integrationer med andre systemer, herunder HR-systemer, økonomisystemer og systemer til produktionsplanlægning, og (2) at IT4Culture tilbød muligheder for videreudvikling under hensyn til Teatrets særlige behov. F.eks. arbejder NOB og IT4Culture nu henimod at indføre kunstig intelligens (AI) til at effektivisere det svære og tidskrævende arbejde med scenarie-planlægning.

NOB bekræfter, at de har optimeret deres planlægning efter anskaffelsen og udrulningen af Diese. Forelagt de gevinstelementer, som Det Kongelige Teater angav ifm. kommissoriet for anskaffelsen af Diese – og som fremgår i forkortet form i nærværende dybdeanalyse (jf. bullets nederst på side 2) – bekræfter NOB, at netop sådanne gevinster er blevet realiseret i NOB som følge af systemimplementeringen. Diese har således medført, at planlægningen i NOB i betydelig grad foregår i realtid, med større gennemsigtighed i hvad der planlægges på tværs af afdelinger, og mere centraliseret og effektivt end tidligere. Systemlandskabet af håndholdte excel-værktøjer i de enkelte planlæggende afdelinger er blevet konsolideret, og der er etableret en række systemintegrationer, herunder ikke mindst 2-vejs integrationen mellem Diese og de centrale HR-data som for NOB's vedkommende ligger i deres økonomisystem Unit4 (jf. beskrivelsen af og NOB's udgifter til denne systemintegration på side 5). Dermed sparer NOB tid på dobbeltregistreringer, fejl og tilbageløb, som tidligere var mere udbredte. *Was-then* i NOB svarer således i store træk til *as-is* i Det Kongelige Teater, hvor Diese endnu ikke er fuldt udrullet, og hvor der udestår en tilpasning af systemlandskabet og organiseringen af planlægningen til de nye muligheder.

NOB fremhæver i øvrigt kapacitetsudnyttelse af medarbejdere som en af de største gevinster i det nye systemlandskab for planlægning. Ved at kombinere data fra Diese og økonomisystemet, herunder nøgledata for tid på prøver, tid på forestillinger, skadesomfang, sygefravær mv. for ballettens faste ensemble har det således været muligt, at i vidt omfang undgå ledig kapacitet og fastlægge et passende niveau af faste vs. fleksible medarbejderressourcer.

NOB har ikke gennemført en fuldstændig kortlægning af Teatrets totale ressourceforbrug svarende til den, der er gennemført i nærværende budgetanalyse af Det Kongelige Teater. Men NOB har via deres systemer et godt indblik i anvendelsen af personaleressourcer, blandt andet via de koblinger de har etableret mellem Diese og økonomisystemet Unit4.

Af interviewet med Den Norske Opera og Ballett fremgår det, at NOB i høj grad har gennemført en centralisering af planlægningsopgaverne på få medarbejderressourcer, der har planlægning som deres hovedopgave. Samtidig har det nye planlægningsystem i høj grad medvirket til, at de kunstneriske medarbejdere (som også er brugere af systemet), i dag anvender mindre tid på planlægningsopgaver, end de gjorde tidligere.

I skriftligt svar i forlængelse af det gennemførte interview giver planlægningschefen i Den Norske Opera og Ballett eksempler på, hvordan ressourcebruget på planlægning ser ud:

«Jeg tror det er enklest å tenke antall hele årsverk innen aktivitets- og ressursplanlegging opp mot hvor mange man har ansvaret for å planlegge.

Noen eksempler: Vi har 13 påkledere, 17 maskører og 15 publikumsverter. For hver av disse gruppen har vi 0,5 årsverk knyttet opp mot planlegging. Dvs. at 0,5 årsverk jobber heltid med 13 påkledere - både når det gjelder ressursfordeling, sikre erstatning ved sykdom, replanlegging ved endringer og lønnsrapporteringer (som vi for flere grupper nå gjør i form av at vi trekker ut en csv-fil som vi bearbejder før den lastes inn i lønssystemet).

For 26 sceneteknikere (og noen spesialoperatører i tillegg) har vi f.eks. to årsverk som jobber med planlegging. For våre 100 musikere krever den samme planleggingen 2,5 årsverk. 2 personer jobber heltid med hver sine grupper, 0,5 årsverk er kvalitetssikring av fremtidige planer.»

Det bemærkes, at vores spørgsmål til NOB ikke har været begrænset til, hvor mange centrale ressourcer NOB anvender på planlægning. Det skriftlige svar fra NOB er overordnet og eksemplificerende, og det indeholder ikke noget bud på, hvor meget tid, der bruges på planlægning af medarbejdere i NOB, som ikke har planlægning som deres hovedopgave.

Den norske case er interessant fordi den bekræfter, at der er store potentialer at høste ifm. fuld udrulning af Diese – især hvis dette på ene side understøttes af en relativ høj grad af centralisering af planlægningsopgaverne, og på den anden side understøttes af integrationer til blandt andet HR-systemet samt systemet for styring og optimering af medarbejderkapaciteten.

Den norske case kan ikke anvendes til direkte benchmarking op i mod ressourceforbruget på planlægningsopgaver i Det Kongelige Teater. Det er allerede udelukket derved, at Den Norske Opera og Ballett ikke har gennemført en samlet ressourcekortlægning i nyere tid. Eksemplerne fra planlægningschefen ovenfor indikerer et relativt lavt ressourceforbrug på planlægning i NOB, hvis der kun er et meget lille decentralt ressourceforbrug på planlægning udover de angivne tal. Det kan vi dog ikke være sikre på, når det ikke er opgjort. Og selv hvis NOB rent faktisk havde målinger på deres fulde ressourceforbrug på planlægning, ville de to cases være for forskellige til, at der direkte kunne udledes et effektiviseringspotentiale heraf.

Begrundelse for samlet vurdering af potentialer

Forslagets omkostningsbase er justeret ift. visse planlægningsopgaver, som forslaget kun i mindre grad adresserer

OPSUMMERING AF FORSLAG

Som det fremgår af hovedanalysen består forslag A vedr. tilpasning ressourceforbruget på planlægningsopgaver og aktiviteter af følgende delelementer, som implementeres i en periode fra nu og frem til 2027:

- Fuld implementering og udrulning af det anskaffede og idriftsatte planlægningssystem. Disse i alle de større planlæggende enheder, herunder på kunstneriske områder (inklusive operaen, skuespillet, balletten og kapellet), salg og planlægning, samt afdelingerne for sceneteknik, scenografi og kostumer.
- Konsolidering (dvs. oprydning, delvis afskaffelse og alignment) af eksisterende lokale planlægningsværktøjer, så Disse bliver det centrale planlægningsværktøj for alle ovennævnte enheder i realtid og nødvendige integrationer etableres til de (få) supplerende planlægningsværktøjer, der fortsat skal benyttes.
- Reorganisering af planlægningsopgaverne, så de i langt højere grad end i dag samles på få centrale medarbejderressourcer i de større planlæggende enheder. Praksisser som at udøvende kunstnere (f.eks. kapelmusikere) honoreres for at yde hjælp med at udføre planlægning ved siden af deres kerneopgave er et eksempel på, at planlægningen i dag er spredt ud på for mange ressourcer og derfor bør centraliseres. Ud af de ca. 52 årsværk, som Teatret i dag anvender på planlægning (jf. ressourcekortlægningen), er det kun lidt mindre end halvdelen af disse ressourcer (ca. 24 årsværk), der anvendes af medarbejdere for hvem planlægning udgør en af deres kerneopgaver.
- Der bør derfor gennemføres en centralisering af planlægningsopgaverne og -rutinerne i de enkelte afdelinger og på tværs af Teatret – ud fra de forbedrede muligheder som Disse skaber for konsolidering af planlægningen – så tidsforbruget på administration, korrespondance og møder ifm. med planlægning reduceres betydeligt for alle de medarbejdere, som ikke har planlægning som en kerneopgave.

INDSNÆVRING AF OMKOSTNINGSBASEN SOM DER KAN HØSTES GEVINSTER PÅ

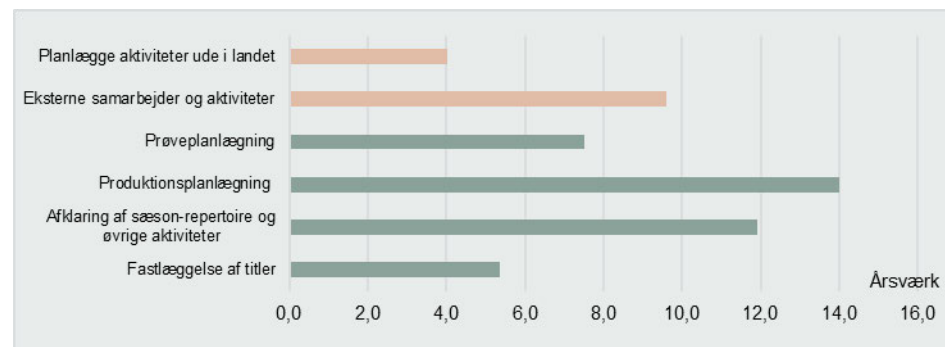
Der vores vurdering, at der kan realiseres effektiviseringsgevinster for både de medarbejdere, hvor planlægning udgør en af deres kerneopgaver (dvs. planlæggere, producenter, instruktører, koordinatore osv. i de ovennævnte afdelinger), samt de (især kunstneriske) medarbejdere, som ikke har planlægning som en kerneopgave, men som alligevel bruger betydelig tid på det.

For begge typer af personalegrupper vil fuld implementering og udrulning af Disse, oprydning i det eksisterende systemlandskab, og organisatorisk centralisering af planlægningsopgaverne indebære betydelige tidsbesparelser (som det også var forudsat i Kommissoriet for investering i Disse). De to grupper adskiller sig derimod ved, at besparelserne er relativt nemmere at høste i den første gruppe for hvem planlægning udgør en kerneopgave. Det kan ske ved, at der foretages en lille tilpasning i antallet af planlæggere, producenter, eller koordinatore, om muligt via naturlig afgang. For den bredere gruppe af medarbejdere, som i dag bruger for meget tid på planlægning, men som ikke har det som en kerneopgave, vil forbedringen materialisere sig i frigten tid. Herefter er der en krævende ledelsesmæssig opgave med at omsætte tidsbesparelser fra denne og andre effektiviseringer i en fremadrettet tilpasning af det samlede forbrug af medarbejderressourcer.

Ud af de 52,4 årsværk, som arbejder med planlægning på Teatret, er der en andel som forslagets hovedelementer ikke vurderes at have nogen mærkbar påvirkning på. Dette gælder konkret delopgaverne "planlægge aktiviteter ude i landet" (4 årsværk) samt "eksterne samarbejder og aktiviteter" (9,6 årsværk).

Ifølge ressourcekortlægningen udgør de en del af planlægningsopgaverne, men i deres karakter involverer de i betydelig grad udadrettede netværks-, møde-, forhandlings- og rejseaktiviteter, som ikke i sig selv vil blive effektiviseret gennem det stillede forslag.

Bilagsfigur 9. Nuværende tidsforbrug (årsværk) på delopgaver indenfor planlægning



Kilde: Ressourcekortlægning. Se bilag C.
Note: *Prøveplanlægning* dækker over tidsforbrug relateret til planlægning af prøver relateret til forestillinger og øvrige aktiviteter. *Produktionsplanlægning* dækker over tidsforbrug relateret til nedsættelse af projektgruppe, aflevere model og kostume samt godkendelse af produktionsbudget. *Afklaring af sæsonrepertoire og øvrige aktiviteter* dækker over tidsforbrug relateret til at estimere indtægtspotentiale, disponere ressourcer samt opstilling af repertoire. *Briefe organisation vedrørende titler* dækker over tidsforbrug relateret til at estimere indtægtspotentiale, disponere ressourcer samt opstilling af repertoire. *Briefe organisation vedrørende repertoire*, vurdering af repertoire (både analytisk (skitse) og praktisk (baseline)). Indtaste repertoire og øvrige aktiviteter i det centrale planlægningssystem, DIESE.

På den baggrund har vi valgt at fratække disse 13,6 årsværk fra den omkostningsbase på planlægning, som der beregnes gevinster på ved forslaget, dvs. gevinstgivende omkostningsbase reduceres til 38,8 årsværk.

EFFEKTIVISERINGSPROCENT

Vi vurderer, at der for de indsnævrede ca. 39 årsværk kan realiseres en effektivisering på mindst 10-15 pct. ved det samlede forslag. Det bygger på følgende præmisser:

- Det er vores erfaringer fra andre organisationer og projekter, at der ved så betydelige forbedringer i it- og workflow-understøttelsen som Disse indebærer for Det Kongelige Teater kan realiseres tidsgevinster på 10-20 procent for de opgaver som understøttelsen er møntet på, selvom der stadig resterer betydelige manuelle opgaver udenfor systemet (hvis der ikke gjorde det, ville der være tale om fuld automatisering, dvs. 100 pct. effektivisering)
- Det Kongelige Teater har selv forudsat, at der ville blive realiseret tidsbesparelser på planlægningsopgaverne ifm. kommissoriet for investering i Disse. Teatret har dog ikke sat tal på disse gevinster, ligesom Teatret ikke har inkluderet gevinster fra centralisering af planlægningsopgaverne og systemkonsolidering/integration i baggrunden for investeringen.
- Disse først blevet taget i brug i udvalgte planlæggende enheder i ultimo 2023, og her udestår fortsat tilpasning af organiseringen samt de lokale værktøjer og rutiner. Det Kongelige Teater vurderes derfor endnu ikke at have høstet gevinsterne fra Disse, idet de planlæggende afdelingers årsværks- og lønbudgetter ikke er blevet ændret.

Det Kongelige Teaters bemærkninger til omkostningsbasen

Teatret tager forbehold for, at det vil være svært at realisere gevinster på årsværk, som ikke er ansat til at udføre planlægning

PLANLÆGNINGSOPGAVER ER FORDELT PÅ TO TYPER MEDARBEJDERE

Den gennemførte ressourcekortlægning har vist, at Teatret i alt anvender 52,4 årsværk på opgaver indenfor hovedkategorien planlægning i opgavehierarkiet. Forbruget på de ca. 52 årsværk er det effektive forbrug i årsværk. Forbruget udgøres af to hovedgrupper:

1. Gruppe 1: Medarbejdere, der har planlægning som en central del af deres arbejdsfunktion, herunder planlæggere, koordinatore, producenter, instruktører, mv.. De er kendetegnet ved, at de i en relativt stor del af deres arbejdstid anvender planlægningssystemet Diese og/eller alternative planlægningssystemer (det sidste fordi de ikke er kommet over på Diese endnu, eller fordi de er fortsat med at anvender supplerende planlægningsværktøjer).
2. Gruppe 2: Øvrige medarbejdere, herunder både kunstnerisk og administrativt personale, som anvender en ikke ubetydelig mængde tid på planlægning, men uden at det udgør en central del af deres arbejdsfunktion. Det er hensigten, at alle disse medarbejdere også skal overgå til at benytte sig af Diese, når de skal levere input til eller orientere sig om planlægningsmæssige spørgsmål. En række af disse er allerede på nuværende tidspunkt kommet i gang med at benytte Diese.

Det Kongelige Teater har leveret en specifik opgørelse af hvilke personer i *Gruppe 1*, der arbejder med planlægning som en central del af deres arbejdsfunktion, og af hvor meget af deres tid de bruger på planlægning, herunder specifikt i Diese. Opgørelsen viser, at der effektivt anvendes ca. 24 årsværk på planlægningsopgaver blandt de ca. 40-60 medarbejdere i gruppen der enten omtales ved navn eller via undergrupper i opgørelsen.

Teatret er af den opfattelse, at de anviste effektiviseringer på 10-15 pct. kun vil gøre sig gældende på de 24 årsværk indenfor Gruppe 1, og dermed kun for en del af den indsnævrede omkostningsbase på 39 årsværk, jf. forudgående side.

Implement/BDO vurderer, at den samlede forslagspakke A vil give tilsvarende – hvis ikke større – effektiviseringer for *Gruppe 2*, der udgøres af kunstnerisk og administrativt personale, som anvender en ikke ubetydelig mængde tid på planlægning. Den del af forslaget, der omhandler en højere grad af centralisering af planlægningsopgaverne på medarbejdere i Gruppe 1, vil i særdeleshed give tidsbesparelser for medarbejdere i Gruppe 2. De vil opleve en mindst ligeså stor relativ tidsbesparelse (10-15 pct. eller mere) ud af de få timer de anvender på planlægning per uge, når de overgår til at blive brugere af et planlægningssystem i realtid, der er væsentligt mere transparent og effektivt end de tidligere anvendte systemer.

Implement/BDO vurderer derfor, at effektiviseringen på 10-15 pct. bør beregnes ud fra en omkostningsbase på 39 årsværk.

Det noteres, at der altid er en vis usikkerhed mht. fordelingen af omkostningsbaser efter den anvendte kortlægningsmetode, da det beror på de udarbejdede opgavekategorier, de ledende medarbejders skøn, og den samlede vurdering, som Teatret foretager på tværs af disse skøn. Usikkerheden vurderes dog ikke at være større end i andre tilsvarende budgetanalyser.



ANALYSETEMA 3

Planlægning og kapacitets- udnyttelse

Analysebilag B

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

NUVÆRENDE PRAKSIS FOR KOMMERCIEL UDLEJNING

Det Kongelige Teater åbnede i 2008 op for kommerciel udlejning af deres eksklusive lokaler i Skuespillerhuset, Operaen og Gammel scene. Det er sidenhen blevet en væsentlig indtægtskilde for Det Kongelige Teater.

I forbindelse med flerårsaftalen og vækststrategien for årene 2019-2023, blev det bestemt, at flere private kulturarrangementer skulle foregå igennem kommerciel udlejning af Det Kongelige Teaters huse. Overordnet set, handlede tiltaget om at udbrede Det Kongelige Teaters kulturelle indflydelse, og i den forbindelse blev det besluttet, at det Kongelige Teaters scener skulle huse en bredere vifte af kulturelle arrangementer, herunder f.eks. musicals og koncerter indenfor bredere musikgenrer – produceret af enten Det Kongelige Teater eller eksterne teatervirksomheder/musikere/kunstnere, der lejede sig ind i på scenerne – med det formål at nå bredere ud til den danske befolkning bredere, end hvad man tidligere havde formået med de arrangementer/forestillinger der blev afholdt.

Der sondres således mellem to forskellige kundetyper inden for kommerciel udlejning af Det Kongelige Teaters lokaler. Den ene kundetype er kulturkunder der afholder kulturarrangementer. Det Kongelige Teater har en række forpligtigelser mht. at udleje deres lokaler til disse arrangementer. F.eks. er der indenfor skuespil en kulturpolitisk aftale om, at andre teatre kan leje sig ind på én af scenerne i antal perioder henover året, samt en fast aftale med Copenhagen Stages om, at de kan benytte hele Skuespilhuset i en periode på 2 uger fra slutningen af maj og første del af juni. Med enkelte undtagelser opnår Det Kongelige Teater en indtægt fra lejen af lokaler til kulturkunder, som efter de gældende prislister får rabat ved leje af scenerne (ca. 25 pct. rabat i Operaen, ca. 35 pct. rabat på Gamle Scene, og ca. 50 pct. rabat i Skuespilhuset) i forhold til de udlejningspriser som erhvervs-kunder betaler.

Den anden kundetype er erhvervs-kunder, som har mulighed for at udleje lokalene, når de ikke er blokeret af Det Kongelige Teaters prøver og forestillinger samt de fast aftalte eksterne kulturarrangementer. Erhvervs-kunderne udlejer typisk de store foyer-lokaler i Operaen og Skuespilhuset med eksklusivret, samt i nogle tilfælde også én af de store scener, til konferencer, netværksarrangementer og fester. Desuden tilkøber de ofte ydelser fra de forpagtede restauranter i husene, samt i nogle tilfælde også kunstneriske særarrangementer leveret af Det Kongelige Teater

DET KONGELIGE TEATERS PRISMODEL FOR KOMMERCIEL UDLEJNING

Prismodellen for kommerciel udlejning kan opdeles i to overordnede kategorier: leje af lokale og ekstra tillæg ifm. leje af lokale. I tabellerne til højre fremgår lejeprisen for de scener, foyerer, lounges og prøvesale, som Det Kongelige Teater tilbyder til kommerciel udlejning i ledige tidsrum. For prøvesale og scener gives der rabat til kulturkunder. Med leje af en scene følger også adgang til foyeren og restauranter/barer for publikum/gæster, men ikke nogen eksklusivret til at benytte disse tilstedende lokaler (dvs. andre udefrakommende kan også benytte dem). I de tidsrum, hvor der ikke er forestillinger, kan de store foyerer endvidere lejes med eksklusivret, og for denne form for leje gælder samme pris for erhvervs- og kulturkunder, jf. priskataloget øverst til højre. Der gælder også ens pris for leje af lounges og mødelokaler. For disse lokaler er udleje normalt ikke begrænset af, om der er forestillinger på scenerne, men kun af om Det Kongelige Teater selv benytter disse lokaler i tidsrummet.

Bilagstabel 1. Priskatalog for Det Kongelige Teaters udlejning af lokaler (priser inkl. moms)

Operahuset				Gamle Scene				Skuespillerhuset			
Lokale	kvm	Lejepriser (kr.)		Lokale	kvm	Lejepriser (kr.)		Lokale	kvm	Lejepriser (kr.)	
		Erhverv	Kultur			Erhverv	Kultur			Erhverv	Kultur
Store scene	6.655	275.000	205.000	Gamle Scene	4.188	215.000	137.500	Store scene	2.468	167.500	85.000
Takkeloftet	750	38.750	33.125	Balkonfoyer	110	25.000-45.000		Mellemgulvet	1.300	42.500	25.000
Opera Lounge 1		6.000		Hele foyeren		62.500		Lille scene	1.139	27.500	21.250
Opera Lounge 2		9.000		Heiberg	52	6.250		Kørner/Henckel	112	7.000	
Takkeloftets foyer	369	25.000		Holberg	110	10.000		SH foyer	1.382	31.250-97.500	
Operaens foyer	4.341	45.000-135.000		Store prøvesal	341	52	7.750	Lille prøvesal	132	5.000	5.000
Prøvesal 1-7		5.000-10.000	3.875-7.750	Lille prøvesal	202	5.000		Store prøvesal	201	10.000	

Kilde: Det Kongelige Teater

Udlejningspriserne i tabellen ovenfor er inkl. opsætning, rengøring og genetablering af lokaler. Hvis opsætningen foregår dagen inden lejen af lokalet, f.eks. fordi kundens ønsker til indretning og teknik kræver tid udover, hvad der kan nås på dagen for eventet (eller fordi Kunden selv skal bruge ekstra tid på opsætningen) opkræves som udgangspunkt 50 pct. af en dagsleje for opsætningsdagen. Dermed indebærer et 1-dags arrangement ofte 1½ gange dagsleje af lokalet, og det fordrer i så fald, at lokalet også er ledigt et passende antal timer dagen inden til opsætning.

Udover den faste lejepris af lokaler tilbyder Det Kongelige Teater en række tilkøbsydelser, jf. tabellen nedenfor. Prissætningen af tilkøbsydelser via eksterne leverandører, foregår som regel ved, at der opkræves et tillæg på 30 pct. oven i den pris Det Kongelige Teater betaler leverandøren af delsen. AV-pakker er en løsning der primært henvender sig til erhvervs-kunder med større arrangementer i Det Kongelige Teaters foyerer. Underholdningstilkøb leveres typisk kunstnere i operaens og balletens faste ensembler og elever. Det giver kunderne mulighed for at opleve kunstarterne til et privat arrangement (hvis muligt under hensyn til Teatrets primære aktiviteter).

Bilagstabel 2. Udvalgte tilkøb ifm. kommerciel udlejning

Lokale	Indhold	AV-Pakker		Underholdningstilkøb		
		Persone	Pris	Kunstart	Ydelse	Pris
Takkeloftet	2 fladskærme, lydanlæg, 2 mikrofoner	100	19.375	Opera	1 solist m. pianist	27.000-35.000
Operaens foyer	2 fladskærme, lydanlæg, 2 mikrofoner	150	19.375	Opera	2 operasolister m. pianist	36.700
Operaens foyer	LED skærm, lydanlæg, 4 mikrofoner	200	37.375	Opera	4 operasolister m. pianist	71.300
Operaens foyer	4 fladskærme, lydanlæg, 4 mikrofoner	220	38.125	Opera	4 operasolister m. pianist	10.000
Operaens foyer	Lydanlæg til tale	200		Ballet	Solodansere	17.745
Skuespilhuset foyer	2 fladskærme, lydanlæg, 2 mikrofoner	100	19.375	Ballet	Korpsdansere	14.196
Skuespilhuset øvrig	1 fladskærm, lydanlæg, 2 mikrofoner	50-100	13.750	Ballet	Danser balletskolen	Kontakt
Skuespilhuset øvrig	1 fladskærm, aktiv højttaler	50-100	5.250	Ballet	Vejl. Pris balletgulv	10.350
Gamle Scene	Lærred/projektor		27.414			

Kilde: Det Kongelige Teater

Realiseret omsætning fra kommerciel udlejning af lokaler

INDTÆGTER FRA KOMMERCIEL UDLEJNING AF LOKALER

Udviklingen i den samlede omsætning fra kommerciel udlejning af lokaler over perioden 2019-23 fremgår af tabellen nedenfor. Data for 2018 muliggør ikke en nedbrydning af omsætning på de forskellige huse, men dette kan ses de øvrige år 2020-23.

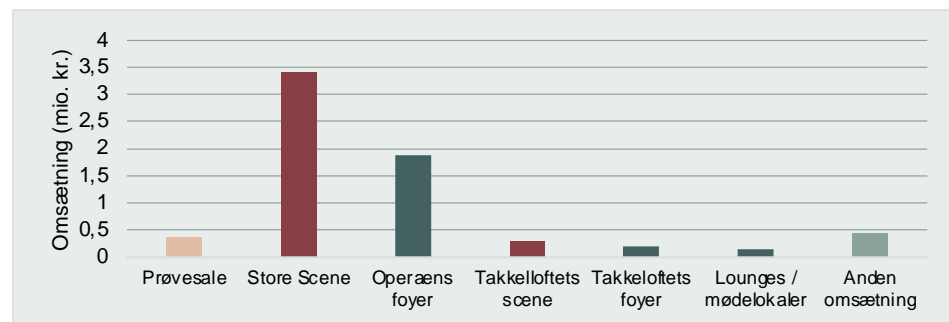
Bilagstabel 3. Udvikling i omsætningen fra udlejning af lokaler (kroner, ekskl. moms)

Ejendomme	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Operaen	9.720.403	2.670.883	3.433.669	6.247.018	6.871.817	
Gl. scene	3.522.620	3.922.203	1.454.088	3.051.255	5.127.608	
Skuespilhuset	2.459.026	934.193	1.178.846	1.774.802	3.174.023	
B&W hal	100.000	7.198	20.000	169.600	183.140	
TOTAL (årets priser)	19.447.985	15.802.049	7.534.477	6.086.603	11.242.675	15.356.588
TOTAL (2023-priser)	22.296.859	17.981.565	8.537.594	6.771.555	11.613.644	15.356.588

Det ses tydeligt, at der har været et dyk i omsætningen fra lokaleudlejning i perioden 2020-22 sammenlignet med 2018-19 og 2023, hvilket formentlig i høj grad kan forklares med restriktioner og en mere begrænset efterspørgsel under Covid-epidemien (især i årene 2020-21). Der er realiseret en betydelig fremgang i omsætningen mellem 2022 og 2023. Udviklingen viser imidlertid, at der ikke tale om en speciel høj omsætning sidste år, idet omsætningen lå lidt højere end i 2019, og korrigeret for inflation var omsætningen i 2018 næsten 70 pct. højere end i 2023. Omsætningen fra 2018 er dog opgjort på en anden måde mht. indregning af indtægter. Det Kongelige Teater bekræfter, at der historisk har været større omsætning fra udlejning end i dag, hvilket primært skyldes, at Teatrets egenproduktion dengang lå på et lavere niveau end i dag.

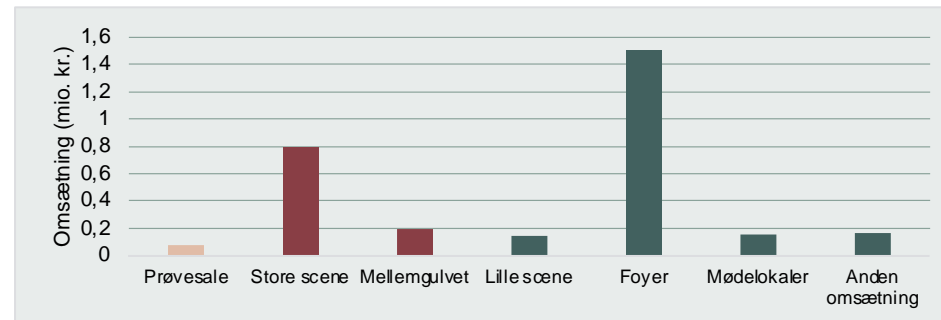
Omsætningen fra lokaleudlejning har med undtagelse af 2020 været højest for Operaen, hvilket er en konsekvens af, at Operaen rummer flere meget attraktive lokaler for store arrangementer. Der er dog realiseret en betydelig fremgang i lejeindtægterne fra Gamle Scene og Skuespilhuset mellem 2022 og 2023, og disse ejendomme bidrager derfor også i høj grad til de samlede lejeindtægter.

Bilagfigur 1. Operaens omsætning fra udlejning af lokaler, 2023 – fordeling på lokaler



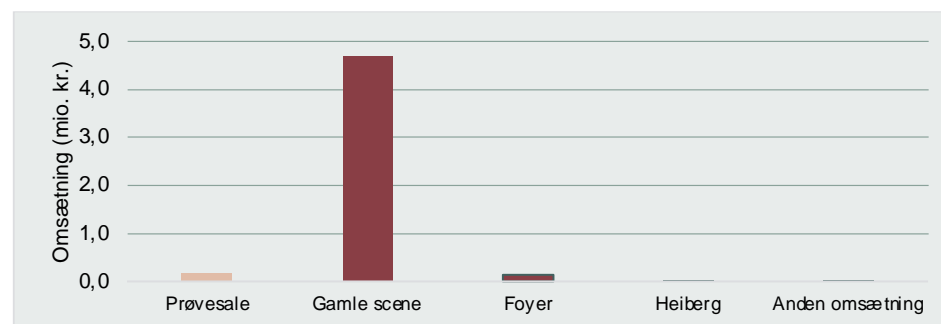
Kilde: Det Kongelige Teater

Bilagfigur 2. Skuespilhusets omsætning fra udlejning af lokaler, 2023 – fordeling på lokaler



Kilde: Det Kongelige Teater

Bilagfigur 3. Gamle scenes omsætning fra udlejning af lokaler, 2023 – fordeling på lokaler



Kilde: Det Kongelige Teater

De tre figurer for Operaen, Skuespilhuset og Gamle Scene ovenfor viser fordelingen af omsætningen fra udlejning i 2023 på de enkelte lokaler i de respektive huse samt ekstra tilkøb ifm. udleje. Der er en vis usikkerhed i fordelingen, da Det Kongelige Teaters ikke har en systematisk registrering af, hvilke lokaler udlejningsfakturaerne relaterer sig til, men det fremgår som regel af tekst i et uddybende beskrivelsesfelt, hvorfor vi har anvendt dette til at fordele omsætningen.

Den første figur viser, at operaen henter langt den største del af omsætningen fra udlejningen af store scene og den store foyer. Det er bemærkelsesværdigt, at omsætningen ikke er så stor for Takkelloftet og tilhørende foyer, da disse lokaler relativt ofte er ledige, og prisforholdet er mindre end omsætningsforholdet. Anden omsætning udgør også et væsentligt bidrag (knap 0,5 mio. kr.). For Skuespilhuset kommer den største del af omsætningen fra udlejning af foyeren efterfulgt af store Scene. Tilsammen genererer scenerne i Skuespilhuset væsentligt mindre lejeindtægter i end scenerne i Operaen og Gamle scene, hvilket hænger sammen med, at Skuespilhusets scener kun udlejes i meget begrænset omfang i sommerperioden. For Gamle scene er det bemærkelsesværdigt, at der kun genereres ganske lille omsætning fra udleje af foyer, lounges og mødelokaler.

REALISERET UDLEJNING AF LOKALER I 2023 OPGJORT PR: MÅNED

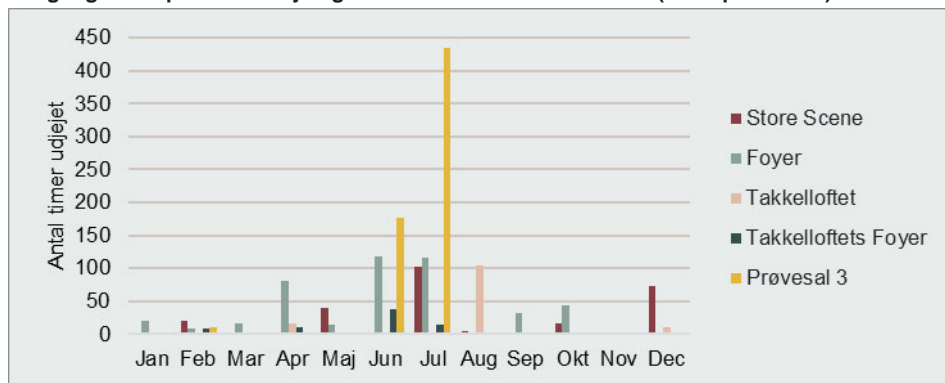
På basis af Det Kongelige Teaters KUL-data, der indeholder tidsrum pr. dag for, hvornår de respektive lokaler har været booket til kommerciel udlejning til forskellige kunder har vi opgjort den realiserede udlejning af de individuelle lokaler for 2023 i timer pr. måned henover året.

Data viser, at lokalerna i de tre huse for det meste er blevet udlejet væsentlig mere i sommerperioden juni-august end i den centrale del af hovedsæsonen september-maj. Der er dog en række undtagelser herfra. For det første viser data, at det ikke kun er i sommerperioden, at lokalerna udlejes, idet både foyererne, men også scenerne i nogen grad udlejes i hovedsæsonen. Skuespilhusets lokaler har kun i ringe grad været udlejet i juli måned, og det samme gælder Takkelloftets scene i Operaen, mens Gamle scene til gengæld har været fuldt udnyttet i juli og store dele af juni og august. Til gengæld har der for Skuespilhuset været omfattende udlejning af både scener og foyer i maj, og en betydelig udlejning af især foyeren fra august til december.

For Gamle scene er det bemærkelsesværdigt, at de øvrige lokaler udover selve hovedscenen, herunder foyerer, prøvesale og mødelokaler, kun har været selvstændigt udlejet i meget ringe grad henover året.

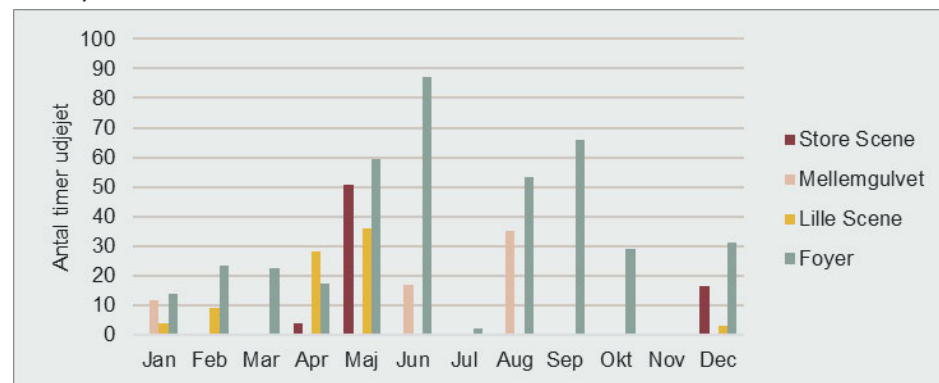
Som nævnt er opgørelserne er baseret antal timer pr. dag som lokalerna har været reserveret til lejerne jf. KUL-data. Operaens Store scene har i 2023 været udlejet i hele juli måned til Lion Musical, som spillede musicalen Natasja. Da lejemålet kun er registreret for de timer forestillingerne spillede, summerer det til 100 timer i juli, da forestillingen blev spillet næsten hver dag den måned. Til sammenligning har nogen af prøvesalene (især prøvesal 3) været reserveret i længere tidsrum til Lion Musical hver dag i juli, samt en del dage i juni., hvorved prøvesalene opnår den højeste udlejningsfrekvens, når det opgøres i timer

Bilagsfigur 4. Operaen: udlejning af lokaler henover året i 2023 (timer pr. måned)



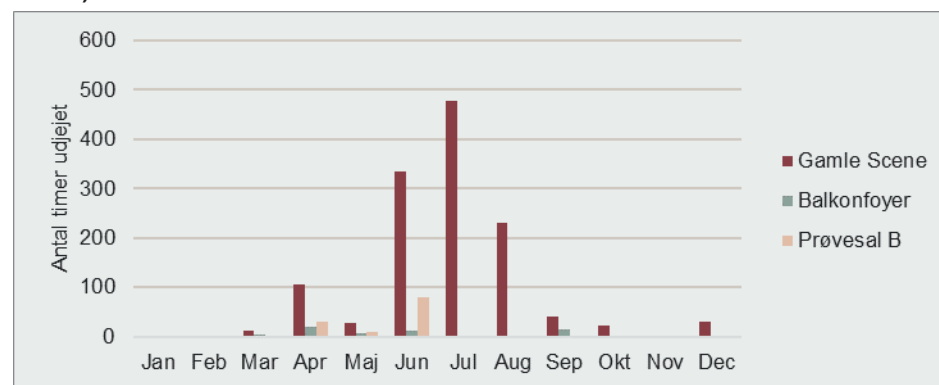
Kilde: Det Kongelige Teater

Bilagsfigur 5. Skuespilhuset: udlejning af vigtigste lokaler henover året i 2023 (timer pr. måned)



Kilde: Det Kongelige Teater

Bilagsfigur 6. Gamle scene: udlejning af vigtigste lokaler henover året i 2023 (timer pr. måned)



Kilde: Det Kongelige Teater

Ikke desto mindre har Lion Musical betalt dagsleje (med mængderabat) for lejen af store scene for hver dag i juli, hvorfor en opgørelse af antal dage, hvor et lokale er udlejet (mindst nogle timer) vil vise et lidt andet billede end en opgørelse af antal timer, hvor et lokale er udlejet

Som det også fremgik af den opnåede omsætning på forudgående har Takkelloftets scene og foyer ikke været udlejet ret meget (bortset fra udleje af scenen i august) . På næste side vil vi se, at dette ikke skyldes, at Takkelloft-lokalerna har været meget optagede. Ud fra ledigheden burde de kunne lejes ud i væsentligt større omfang.

MARKEDET OG UDLEJNINGSAKTIVERNE

Det Kongelige Teater positionerer sig unikt på markedet for kommerciel udlejning af lokaler med bygninger af høj arkitektonisk kvalitet med ideelle beliggenheder i centrum af København. Teatret råder over de bedste scener i landet, og en stor kapacitet af prøvesale, der giver kulturkunder mulighed for at levere storslåede forestillinger af høj kunstnerisk og teknisk kvalitet. Scenerne kan også kan benyttes af erhvervs-kunder til foredrag, konferencer og underholdningsarrangementer. Derudover indeholder bygningerne storslåede foyerer, herunder flere med udsigt til vandet, der er oplagt til eksklusive private erhvervsarrangementer. Positionen ift. konkurrenterne på udlejningsmarkedet handler således ikke kun om lokalernes kapacitet og pris, men også om de forhold, der gør Det Kongelige Teaters bygninger og lokaler unikke. Det Kongelige Teater har derfor en stærk position både på markedet for kulturarrangementer og erhvervsudlejning.

KONKURRENCE OG EFTERSPØRGSEL

Det Kongelige Teaters konkurrenter på det kommercielle udlejningsmarked, er de institutioner der råder over Venues, der har lignende kapacitet, lokation og pris, og som samtidig råder over nogle af de samme unikke attributter som lokalerne i Det Kongelige Teater. De institutioner der falder inden for de kriterier er f.eks. Tivoli, Glyptoteket, Statens Museum for Kunst, Nationalmuseet, Den Sorte Diamant, Børsen, DR, Den Blå Planet og ZOO. Lejeprisen hos disse konkurrenter er sammenlignelige med de priser som Det Kongelige Teater tager for udlejning af deres lokaler.

Den nærmeste konkurrent inden for kulturarrangementer er DR's Koncerthus. Koncertsalen i DR's koncerthus har en lignende kapacitet, arkitekturen i salen unik, og dets forestillinger har typisk et kunstnerisk tilsnit, der kan sammenlignes med det man oplever hos Det Kongelige Teater. Det Kongelige Teater får – uden nogen opsøgende salgsindsats – mellem 5-10 forespørgsler om dagen på leje af dets lokaler. Forespørgslerne bliver nøje vurderet, da visse typer af kunder og arrangementer anses at være forenelige med de kriterier Teatret har for udlejning. Teatrets salgsindsats har i dag særlig fokus på at pleje/fastholde loyale kunder. F.eks. afholdes der events, som har til formål at styrke relationen med de største kunder. De nuværende kunder er karakteriseret ved at være kvalitetsbevidste og med evne/vilje til, at betale en høj pris for ekstraordinære lokaler.

KUNDER

I alt har Det Kongelige Teater huset 144 forskellige udlejningskunder i 2023. Kunderne er blevet kategoriseret efter branche, i nedenstående mekko-diagram, hvor det fremgår hvilke kunder, der har tegnet sig for den største del af lejen af Teatrets lokaler i 2023. I Operaen og Gamle Scene er kulturkunderne den klart største kundegruppe, mens det i Skuespilhuset er de private virksomheder, som er den største kundegruppe. Den største omsætning fra udleje kom fra kulturkunder, som tegnede sig for 56 pct. af den samlede omsætning i 2023. De største kulturkunder var Lion Entertainment ApS og Musical 23 ApS, som har generet en indtjening på omkring 2 millioner kr. hver især. Disse kunder har afholdt musicalerne Natasja og Margrethe, som har været de to største private teaterarrangementer i Det Kongelige Teater i 2023. Scener samt prøvelokalerne er lokaler som fortrinsvis henvender sig kulturkunderne – og her er det særligt de store scener, der er attraktive og unikke om end scenerne. Scenerne er dog også efterspurgte ifm. en række erhvervsarrangementer, hvor der indgår foredrag, konferencer og underholdning

Private virksomheder tegner sig også for en betydelig en omsætningen fra udlejning af lokaler. For at anskueliggøre hvilken typer af private virksomheder, der har været de primære kunder, er de blevet inddelt efter den branche de tilhører. Under private virksomheder er de to største brancher Event planlægning og Advokat- og rådgivningsfirmaer, som hver især har bidraget til en indtægt på over 1 million kr. for Det Kongelige Teater i 2023. Udlejen af foyerer med eksklusivret henvender mest til erhvervs-kunder, da de store foyerer egner sig godt større erhvervsarrangementer. For disse kunder vil det også i mange tilfælde være relevant at tilkøbe en ledig scene i nogle timer.

De resterende kunder falder i to kategorier: Foreninger og interesseorganisationer samt offentlige institutioner. Foreninger og interesseorganisationer udgør i sig selv en betydelig kundegruppe, og det skyldes ikke mindst en stor kunde, *Alliance of Democracies Foundation*, som har bidraget til en omsætning på 634.661 kr. i 2023. De afholder et stort arrangement *Democracy Summit*, som forløber over flere dage. Foreningen udgør 1 af de 7 kunder som der er indgået langvarige kontrakter med, mens de resterende overvejende er kulturkunder. Sådanne tilbagevendende kunder er prioriteret særligt højt i salgsindsatsen for kommerciel udlejning.

Bilagsfigur 7. Fordeling af Det Kongelige Teaters samlede omsætning på udlejning til kulturkunder og forskellige grupper af erhvervs-kunder i 2023

Kultur- og underholdningsbranchen (kulturkunder): 8.720.702	Private virksomheder, 4.115.750				Foreninger og interesseorganisationer:, 1.461.469
	Event planlægning, 1.343.142	Advokat- og rådgivningsfirmaer, 1.020.712	Finans, 463.770	Biotek og medicin, 454.760	
		Energ, miljø, og infrastruktur, 652.458	Handel og detail, 379.712	Øvrige private virks., 327.354	
	IT, 126.300			Offentlige institutioner, 455.649	

Potentiale mht. lejefrekvens - ledige lokaler (1/3)

Metode og ledige lokaler på Gamle Scene i 2023

METODE TIL OPGØRELSE AF LEDIGHEDSFREKVENNS FOR TEATRETS STORE LOKALER

For at kunne vurdere indtjeningspotentialet for øget udlejning af Det Kongelige Teater's lokaler er det nødvendigt at indledningsvis afklare, i hvilken udstrækning lokalerne potentielt er ledige til udlejning. For at afklare dette har vi foretaget en detaljeret gennemgang af til hvilke formål og hvornår Det Kongelige Teater's største og mest udlejningsegnede lokaler har været bookede i 2023. Gennemgangen er foretaget på baggrund af udskrifter fra de endelige bookinger (inkl. foretagne aflysninger) af de største og vigtigste lokaler i Operaen, Gamle Scene og Skuespilhuset, herunder:

- bookinger Diese (fra august til og december, 2023),
- bookinger Timewise (fra januar til og med juni, 2023),
- samt en særlig udskrift for alle bookinger sommerperioden (fra juni til og med august) for at sikre, at der ikke er misset nogen arrangementer pga. overlap mellem de to systemer.

Vores fokus har været på, om de pågældende lokaler har været ledige enten hele dagen, eller en halv dag defineret enten som fuld ledighed i dagtimerne 7-16 eller fuld ledighed i aftenimerne 16-24. Det betyder, at hvis lokalet har været booket blot en enkelt eller nogle få timer inden inkl. 16, har vi registreret det som ikke værende ledigt til et heldagsarrangement eller et dagsarrangement, og hvis det har været booket blot en enkelt eller nogle få timer efter kl. 16 har vi registreret det som ikke være ledigt til et heldagsarrangement eller et aftenarrangement.

Udover om selve lokalet har været ledigt, har vi også taget hensyn til følgende andre målbare begrænsninger for, om det er ledigt til udlejning:

- En foyer kan ikke udlejes (med eksklusivret), hvis der samtidigt spilles forestillinger med publikum på én af de scener, som er forbundet med foyeren som publikum skal have adgang til inden, efter, og i pauser mellem forestillingen. Forestillinger på et hvilket som helst tidspunkt af dagen blokerer således altid for heldagsudleje af foyeren, og en aften- eller en dagforestilling blokerer endvidere altid for udleje af foyeren om aftenen eller om dagen. Hvis en forestilling strækker sig henover tidspunktet 15-17 (eller længere til begge sider) blokerer den både for dag- og aftenudleje af foyeren.
- En scene kan ikke udlejes til forestillinger midt inde i sammenhængende perioder med tekniske vedligeholdelsesarbejder (selvom disse f.eks. afsluttes kl. 16 hver dag i perioden)
- En scene kan ikke udlejes til et andet teater (en kulturkunde) midt inde i en sammenhængende periode, hvor Det Kongelige Teater er begyndt at spille en bestemt forestilling på scenen med få dages mellemrum. Det må således antages, at sceneteknikken og scenografien dermed er sat op til denne forestilling, og ikke kan eller bør tages ned før forestillingsrækken er slut. I prøveperioder mellem to forestillingsrækker, eller ved længere pauser i en forestillingsrække kan scenen dog godt udlejes til et andet teater (en kulturkunde).
- En scene, der er ledig i samme tidsrum som foyeren, kan derimod godt udlejes til en erhvervs-kunde, selvom det er midt i en forestillingsrække. Det forudsætter selvfølgelig, at scenen er ledig på dagen eller aftenen for erhvervsarrangementet. Grunden til, at kombinationen scene-foyer kan udlejes til erhvervs-kunder, selvom der kører en forestillingsrække i dagene omkring, er følgende: mange erhvervs-kunder vil fint kunne leve med ikke at udskifte scenografien, dvs. bruge scenen den som den står til konference, taler, eller særlig underholdning.

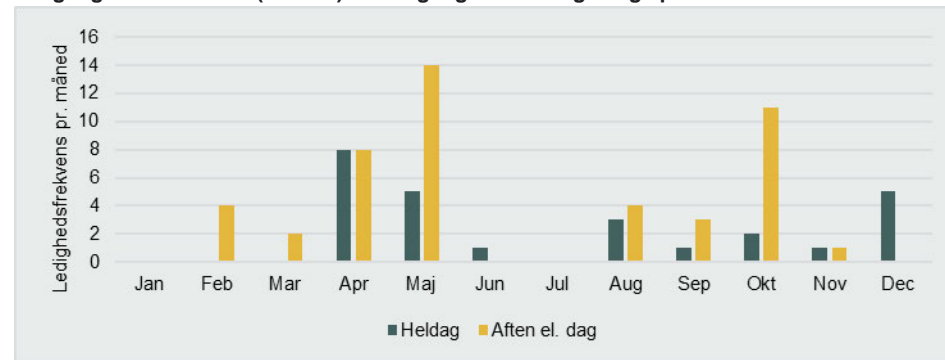
- Hvis det fremgår af lokaleoversigten i Diese eller Timewise, at enkeltstående forestillinger eller andre begivenheder har været aflyst, antager vi som hovedregel, at lokalet *ikke* har været ledigt til udlejning, fordi aflysningen kan være sket så sent, at det ikke har været muligt at udleje lokalet til anden side
- Undtagelsen fra ovenstående er, hvis der er tale om aflysning af store dele af en forestillings-række, hvilket f.eks. har været tilfældet med forestillingen Juvelér på Gamle Scene i 2023. Her må det antages, at beslutningen er truffet/kendt i så god tid, at scenen kunne være tilbudt til kultur- eller erhvervs-kunder i den aflyste forestillingsperiode.
- Lokaler som er ledige den 24/12, 25/12, 31/12, eller den 1/1 er det ikke indregnet i ledige dage for udlejning. Derimod er ledige scener i den øvrige del af juleferien, påskehelligdagene, og forårets øvrige hellig- og fridage indregnet i opgørelsen, som danner grundlag for det høje spænd i provenuestimatet, da der både er efterspørgsel efter og vis tradition for brug af kulturtilbud og andre forlystelser på disse dage. På sådanne fridage vil Det Kongelige Teater dog skulle arbejde på at mobilisere personale til at holde Teatret åbent for interesserede lejere.
- Foyerer som er ledige i juleferien, eller på helligdage gældende for alle danskere, er ikke indregnet som ledige dage (hverken i det høje eller lave spænd), da de primært udlejes til erhvervsarrangementer, som kun meget sjældent afholdes på nationale fri- og helligdage

På baggrund af ovenstående metode, data og kriterier har vi opgjort i ledigheden af de største og vigtigste lokaler på Gamle scene (kun scenen), Operaen (de to scener og de to foyerer) og Skuespilhuset (de tre scener og foyeren) i 2023. Resultaterne præsenteres over de følgende sider:

FREKVENSEN AF LEDIGE LOKALER PÅ GAMLE SCENE 2023

Gamle scene har været ledig i 25 heldage og 47 halvdage. De to måneder, hvor ledigheden var højest i 2023 var april og maj, hvor scenen var ledig i 8 hhv. 5 heldage, primært i påskeferien og forårets øvrige fri- og helligdage. I juli formåede man at udnytte scenen maksimalt, som resulterede i ingen ledige dage, og i januar, februar og november, var scenen ledig i 2 eller færre dage.

Bilagsfigur 8. GI. scene (scenen): Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Potentiale mht. lejefrekvens - ledige lokaler (2/3)

Ledige lokaler i Operaen 2023

FREKVENSEN AF LEDIGE LOKALER I OPERAEN 2023

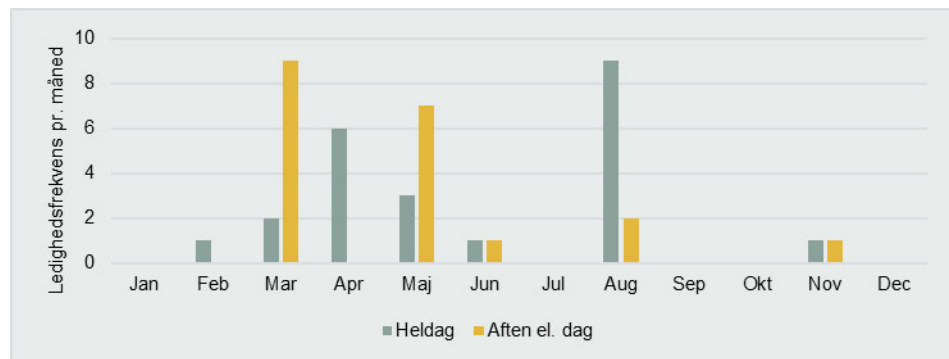
Operaens store scene, var ledig i 23 heldage og 20 halvdage i 2023. Operaens foyer, var ledig en del oftere (79 heldage og 47 halvdage i 2023). På Takkelloftet var der ganske omfattende ledighed af de store lokaler (106 ledige heldage i alt for scenen, og 178 ledige heldage i alt for foyeren i 2023).

Operaens store scene var således det lokale, der blev udnyttet mest, mens Takkelloftets foyer var det lokale der blev udnyttet mindst i Operaen i 2023. Operaens Foyer blev udnyttet på ganske mange dage, men var dog det lokale der havde flest ledige halvdage i 2023. Takkelloftets foyer havde dog flere ledige heldage end Operaens foyer i 2023. Generelt er der ledige lokaler i operaen over hele året, om end ledigheden er en del mindre mellem september til marts.

Operaens store scene, var maksimalt udnyttet i følgende 5 måneder; januar, juli, september, oktober, og december, hvor der ingen ledige dage var i 2023. Den måned i 2023 hvor Operaens store scene, var mindst udnyttet var i august, hvor scenen var ledig i 9 heldage. Operaens foyer var i relativt høj grad ledig i månederne januar, februar, marts, juni og august.

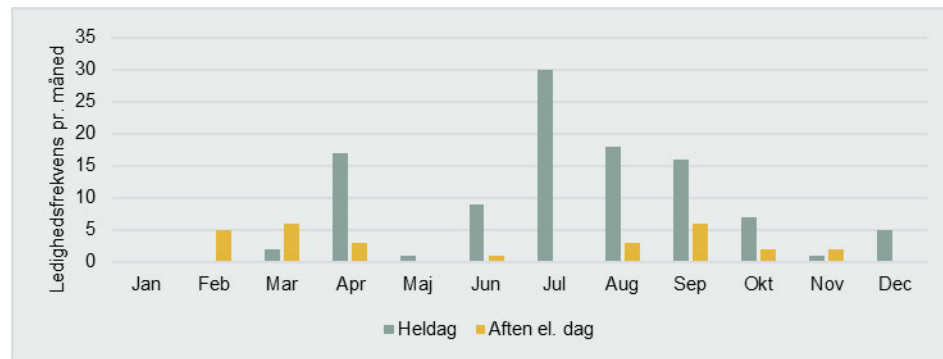
Takkelloftets scene var i 2023 tæt på at være optaget i månederne januar, februar, marts maj og november. Til gengæld var scenen ledig i over halvdelen af tiden i månederne april, juli, august og september. Scenen stod næsten helt tom i hele juli med 30 ledige heldage. I alle andre måneder end januar og november var Takkelloftets foyer ledig i over halvdelen af dagene. Takkelloftets foyer var ledig i stort set hele juni og juli måned.

Bilagsfigur 9. Operaens store scene: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



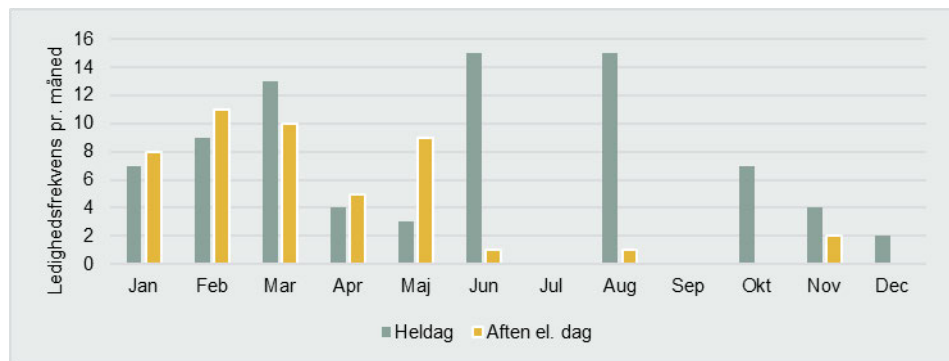
Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 11. Takkelloftets scene: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



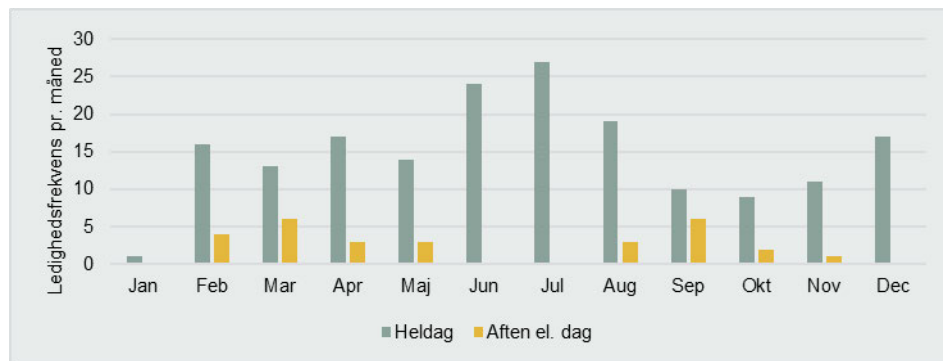
Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 10. Operaens foyer: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 12. Takkelloftets foyer: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Potentiale mht. lejefrekvens - ledige lokaler (3/3)

Ledige lokaler i Skuespilhuset 2023

FREVENSEN AF LEDIGE LOKALER I SKUESPILHUSET 2023

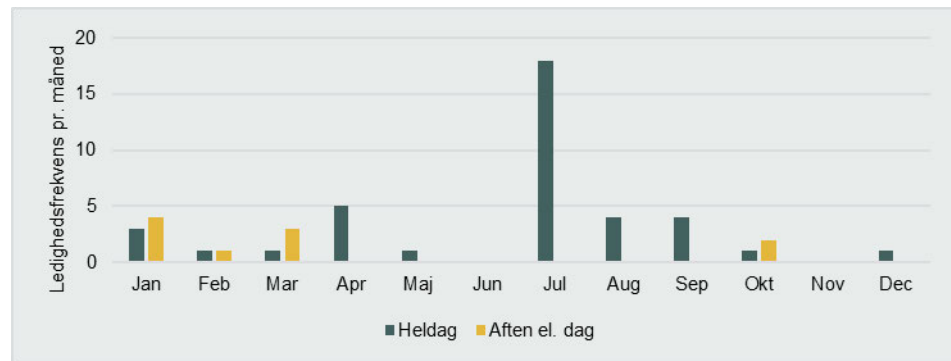
Skuespilhusets store scene, var ledig i 39 heldage og 10 halvdage i 2023. Lille scene, var ledig i lidt større omfang, mens Mellemgulvet var ledigt i betydeligt større omfang med 58 heldage og 87 halvdage. Skuespilhusets foyer havde den største ledighed af de store lokaler (98 heldage og 104 halvdage i 2023). Store scene var således det lokale der blev udnyttet mest i i 2023 efterfulgt af Lille scene. De lokaler der blev udnyttet mindst var Mellemgulvet og Foyeren, som begge egner sig rigtig godt til erhvervsudlejning.

Generelt var Skuespilhuset kendetegnet ved meget høj ledighed af både scener og foyer i juli måned, hvor Skuespilhuset i realiteten stod relativt tomt, og hvor der ikke heller ikke var vedligeholdelsesarbejder (hvis der havde været det, var dagene ikke blevet talt med som ledige).

Store scene var ledig i under end 5 dage pr. måned i alle måneder på nær juli, hvor scenen var ledig i 18 dage. Ligesom Store scene, var Lille scene meget ledig i juli. Mellemgulvet, var ledig i mindre end 5 dage i følgende måneder; februar, maj, juni og november, men var i betydelig grad ledig i følgende måneder: januar, juli, august (samt oktober og december, hvis man medregner ledige halvdage). Ligesom for de to andre scener var ledigheden i Mellemgulvet højest i juli med 21 ledige heldage.

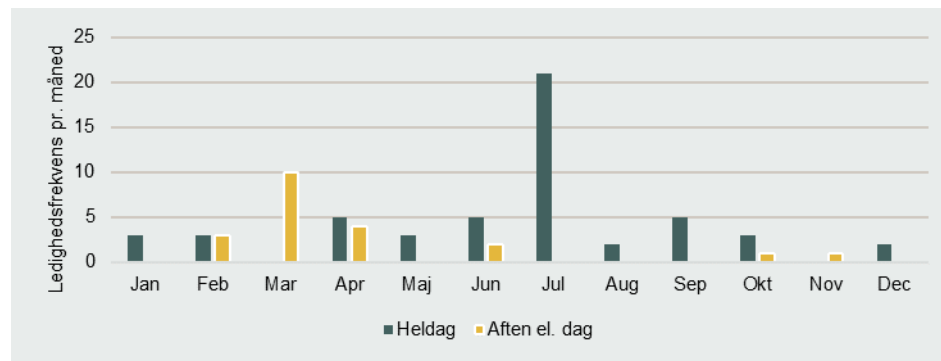
Skuespilhusets foyer var ledig ganske ofte henover det meste af året, bortset fra april-juni. I januar, marts, april, juli, august, september og december var foyeren ledig mindst halvdelen af måneden, når ledige heldage lægges sammen med ledige halvdage. Det indikerer et ganske stort uudnyttet udlejningspotentiale over store dele af året.

Bilagsfigur 13. SH - Store scene: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



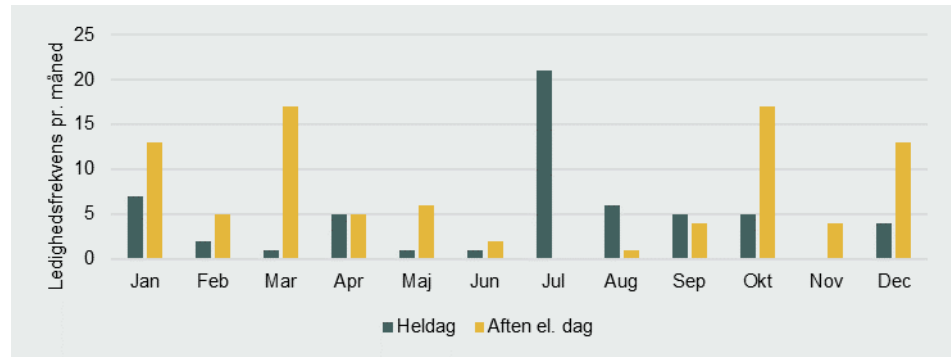
Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 15. SH - Lille Scene: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



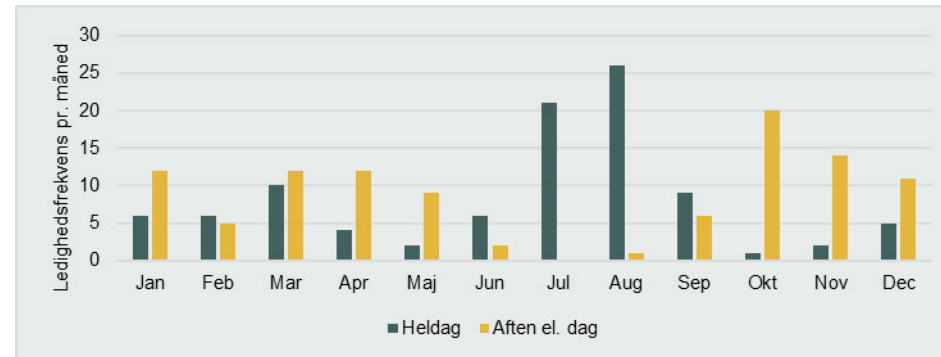
Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 14. SH - Mellemgulvet: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

Bilagsfigur 16. SH - Foyeren: Antal gange med ledige dage pr. måned i 2023



Kilde: Diese og Timewise/Kongeplanen

BEREGNINGER AF POTENTIEL MERINDTJENING FRA LOKALEUDLEJNING

På baggrund af opgørelserne på de forudgående sider af ledige lokaler i 2023 kan vi fastslå, at der har været en betydelig ledighed henover året, hvor lokalerne kunne være udlejet. Dette er som nævnt vurderet efter nøje hensyntagen til de kriterier og afhængigheder, der skal være opfyldt for, at lokalerne reelt er ledige og kan udlejes.

I tabellen til højre har vi ikke medregnet fuldt ledige heldage på en række ferie- og helligdage hhv. fuldt ledige halvdage (dagtimer mellem 7-16 og aften timer mellem 16-24), selvom vi vurderer, at der er en del ledige halvdage (fuldt ledige dagtimer mellem 7-16 hhv. fuldt ledige aften timer mellem 16-24), der også ville kunne udlejes. Mange udlejningsarrangementer varer således mindre end 6 timer, og hvis lokalet er ledigt nogle timer dagen inden, vil det også være muligt, at foretage opstilling og etablering af arrangementet i tilstrækkelig god tid, hvis tingene kan blive stående. Dertil kommer, at lokalerne ofte udlejes 1½ dag til kommercielle formål, hvor arrangementet sættes op indenfor den første halve dag, hvor opsætning typisk afregnes til 50 pct. af fuld dagspris. Derfor vil tillæg af halve dage i mange tilfælde også være relevant, selvom der er tale om hel ledig dag og et heldags-arrangement dagen efter. Dermed er tale om en relativt konservativt estimat, idet vi kun indregner ledige heldage, og kun indregner dem til 1 gange dagsprisen i provenuopgørelsen.

Desuden har indregnet antagelser om, hvor stor en andel af de respektive scener, der ifm mersalget vil blive solgt med rabatpris til kulturkunder. Som det fremgår af tabellen forudsætter vi, at mellem 70-80 pct. af de øgede udlejning af scenerne vil ske til kulturkunder, der får en rabat på mellem 25-50 pct. af den pris som erhvervs-kunder betaler. Som vist i det tidligere mekko-diagram hidrørte ca. 57 pct. af den samlede udlejningsomsætning i 2023 fra kulturkunder, men deres andel er noget større, hvis der kun ses på udlejningsomsætningen for scener.

Dernæst har vi indregnet nogle centrale antagelser om, hvor stor en andel af de ledige lokaler det reelt er muligt sælge på markedet, hvis planlægningen og salgsindsatsen styrkes som foreslået. Som det fremgår af Tabel 1 i hovedanalysen (højt estimat) og Bilagstabel 3 ovenfor (lavt estimat) forudsætter vi i begge tilfælde, at mellem 15-35 pct. af de ledige lokaler reelt vil kunne udlejes på markedet til enten erhvervs- eller kulturkunder. Dette er begrundet med, at der allerede i dag er stor efterspørgsel efter leje Det Kongelige Teaters mest attraktive lokaler, og at Teatret ofte må sige nej til kunder, der henvender sig for at forespørge på mulighederne og ledige datoer. Situationen i dag er, at der mangler et tydeligt overblik over hvilke lokaler, der er ledige til hvilke lejeformål, både for Teatret og for kunderne, og at der ikke gennemføres opsøgende markedsføring og salg for den kommercielle udlejning. Hvis kapaciteten på disse områder styrkes, er det realistisk, at de mest attraktive lokaler vil kunne udlejes gennemsnitligt 15-35 pct. af den tid, de i dag er ledige.

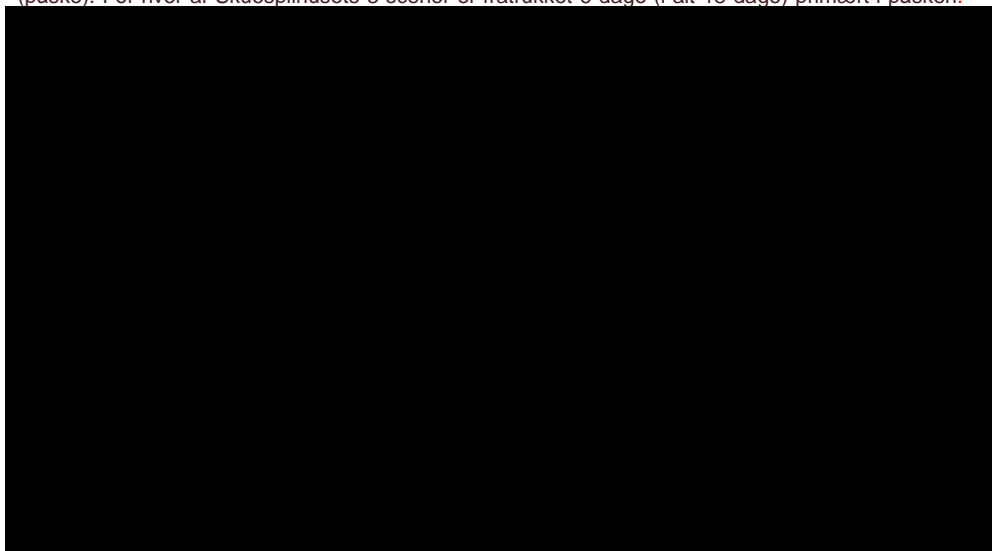
Det Kongelige Teater har anført at der vil være store vanskeligheder forbundet med at skaffe personale til udlejning af scenerne i juleferien (26-30 dec.), påskehelligdagene samt på forårets øvrige særlige fri- og helligdage. I det høje estimat har vi medregnet mulighederne for at udleje scenerne (men ikke foyererne) på disse tidspunkter, og der afvikles i øvrigt allerede forestillinger eller prøver i et vist omfang på disse dage (fx blev Skuespilhusets store scene anvendt til forestillinger i både juleferien og nogen af forårshelligdagene i 2023). For at tage højde for vanskelighederne med at rekruttere ekstra personale i de angivne perioder har vi udarbejdet et lavt estimat, hvor antal dage med muligheder for udlejning er reduceret på følgende vis. For Operaen er fratrukket 8 dage for Store Scene (påske og forårsfridage) og 5 dage for Takkelloftets scene

Bilagstabel 3. Potentiale for medindtjening fra Det Kongelige Teaters lokaler - opgjøret ud fra ledighedsfrekvens i 2023 (LAVT estimat hvor udlejning på visse fridage ikke indgår)

	Ledige dage i året	Andel mersalg til kulturpris	Fuld/max meromsætning	Salgbar andel af ledighed	Forventet meromsætning	Nettoindtjening ved 60 pct. DB
Operaen					4.060.306	2.436.183
Store scene	15	0,70	2.712.000	0,35	949.200	569.520
Op.foyer - eksklusivret	79	ens pris	5.372.000	0,25	1.343.000	805.800
Takkelloftets scene	101	0,70	2.812.850	0,30	843.855	506.313
Takkel. foyer - ekskl.ret	178	ens pris	3.560.000	0,15	534.000	320.400
Øvrige lokaler	<i>For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023</i>				390.251	234.150
Skuespilhuset					2.684.546	1.610.728
Store scene	33	0,80	2.679.600	0,35	937.860	562.716
Mellemgulvet	52	0,70	1.258.400	0,30	377.520	226.512
Lille scene	46	0,80	828.000	0,20	165.600	99.360
Foyer - eksklusivret	98	ens pris	4.116.000	0,25	1.029.000	617.400
Øvrige lokaler	<i>For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023</i>				174.566	104.740
Gamle Scene					808.812	485.287
Gamle scene	12	0,70	1.543.200	0,35	540.120	324.072
Øvrige lokaler	<i>For øvrige lokaler antages 75 pct. vækst i omsætningen ift. 2023</i>				268.692	161.215
TOTAL for Det Kongelige Teater					7.553.664	4.532.198

Kilde: Det Kongelige Teaters lokalebookinger og egne beregninger

(påske). For hver af Skuespilhusets 3 scener er fratrukket 6 dage (i alt 18 dage) primært i påsken.



EKSEMPEL PÅ AVANCE VED KOMMERCIEL UDLEJNING

Nedenstående tabel viser businesscasen på 1 event i form af en gennemsnitlig konference afholdt på store scene i Skuespilhuset. Business casen er udarbejdet af Det Kongelige Teater. Her fremgår det at en yderligere event giver en øget omsætning på [redacted] ekskl. moms. Det skal yderligere tilføjes at lejen på store scene i Operaen ligger på [redacted] ekskl. moms lige så vel som at forplejningspakkerne varierer i pris. En mulig øget omsætning ved afholdelse af yderligere event afhænger derfor af både lokation og type af event og nedenstående business case skal derfor ses som en gennemsnitlig omsætning.

Bilagstabel 4. Eksempel på business case for afholdelse af konference i Skuespilhuset

Kilde: Det Kongelige Teater

OVERENSKOMSTER OG MOBILISERING AF PERSONALE IFM. ØGET UDLEJNING

Det Kongelige Teater har anført at overenskomsten på det scenetekniske område gør det vanskeligt at mobilisere de ekstra personaleressourcer det kræver at øge de kommercielle udlejning i (a) juleferien, (b) påskeferien, (c) forårets øvrige fri- og helligdage, og (d) sommerferien.

For at tage højde for de vanskeligheder der måtte være med at mobilisere ekstra personale-ressourcer udover de nuværende medarbejdere – hvad enten det måtte være i form af nyansættelser på fuld tid eller deltid under den gældende overenskomst, eller nyansættelser af midlertidig arbejdskraft under en anden overenskomst – har vi udarbejdet det lave spænd vist på forudgående side, hvor der ikke indregnet øget udlejning i perioderne (a)-(c).

Hvis perioderne (a)-(c) medregnes, vil det kræve sammenlagt ca. 3,9 ekstra årsværk i sceneteknisk personale og forhuspersonale at levere det forudsatte øgede udlejning, og hvis de ikke medregnes, vil det kræve ca. 3,3 årsværk. Dette er beregnet på baggrund af ovenstående business case for udlejningsarrangementer (jf. Bilagstabel 4), hvor løn til sceneteknikere, AV-teknikere og forhuspersonale udgør ca. 25 pct. af den samlede omsætning (salgspris). De opgjorte behov for ekstra medarbejderressourcer er indregnet som implementeringsomkostninger i det høje hhv. lave spænd for forslaget (jf. Tabel 2 samt Tabel 3.a og 3.b) i hovedanalysen.

Vi har gennemgået den af Teatret udleverede overenskomst for sceneteknisk personale: *Organisationsaftale mellem Det Kongelige Teater og 3F København for sceneteknikere/pedeller ved Det Kongelige teater af 2021.*

Overenskomsten indeholder ikke bestemmelser om, at ansatte under overenskomsten ikke må arbejde i de angivne perioder (a)-(d): Aftalens §18 vedrører helligdage/fridage, og her fremgår det, at "der arbejdes kun på de helligdage, hvor der er repertoireplanlagte forestillinger, arrangementer [hvilket må indbefatte planlagte udlejningsarrangementer], eller helt nødvendige prøver". Det samme gælder søndage og særlige fridage som f.eks. Grundlovsdag. Eneste undtagelse, hvor overenskomsten kræver, at alle skal have fri uanset repertoireplanlægningen er 1. maj, hvor det af §19 fremgår, at "Arbejdet på 1. maj tilrettelægges således, at alle har mulighed for at holde fri ml. kl. 12.00 og kl. 18.00."

Dermed er der muligheder for at afvikle såvel forestillinger som udlejningsarrangementer, der er planlagt i god tid, og som anses for nødvendige for institutionen (herunder af hensyn til dens økonomi) ved hjælp af overenskomstansat arbejdskraft. Overenskomsten giver muligheder for både deltidsansættelse (§4), plustidsansættelse, dvs. 42 timers arbejdsuge til forhøjet løn (§10), samt overarbejde (§13) og natarbejde (§21) på særlige vilkår og mod tillæg.

Overenskomsten giver endvidere mulighed for ansættelse af vikarer eller anden midlertidig arbejdskraft. Overenskomsten giver således mulighed for at benytte såkaldte "aftenfolk" (§33) og vikarer (§34). Om vikarer fremgår, at "Der kan anvendes vikarer for sceneteknikere på udvidet fleksibilitet, når samtidsfaktoren nødvendiggør dette.

Et vigtigt sæt af tillægsbestemmelser til overenskomsten er Protokollat II: Aftale om arbejdstilrettelæggelse for scenetekniske produktionshold. Af denne fremgår det, hvor store scenetekniske hold, der kræves ifm. forestillinger og andre arrangementer. De temmelig store produktionshold á 6 mand for Operaen og Gamle Scene hhv. 8 mand for Skuespilhusets store scene, som kræves ifm. normale produktioner (dvs. egne større forestillinger) gælder ikke for "mindre aktiviteter, arrangementer, og særlige forestillinger". Her er normen halvt så store produktionshold, dvs. 3 mand for Operaen og Gamle Scene og 4 mand for Skuespilhusets store scene. Desuden kan der afviges fra ovenstående normer, hvis der er enighed mellem scenechefen og tillidsrepræsentanten.

På baggrund af de udleverede oplysninger vurderer vi ikke, at overenskomsten forhindrer realisering af et potential fra øget udlejning.

ANALYSETEMA 4

Lager og Transport

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Lager og transport

Analysen kigger bl.a. på nyt møbel- og containerlager, samt reducere af transport prisen ved udbud

RESUME

Det Kongelige Teater benytter Lager og Transport til at supportere deres forestillinger og sikre, at valgte elementer (kostumer, møbler, scenografi, osv.), som er i repertoire, er tilgængeligt til scenerne, samt at forestillinger, som ikke spilles, er opbevaret sikkert for at kunne blive pakket ud og spillet på et senere tidspunkt.

For nuværende lejer Det Kongelige Teater sig ind i Vestindisk Pakhus, hvor der opbevares kostumer til genbrug samt stativer med kostumer, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne mellem forestillingerne. Vestindisk pakhuis er lukrativt for Det Kongelige Teater af to årsager, (1) at det er en meget billig leje, der betales, og at det er utrolig tæt på scenerne, hvilket gør det nemt og hurtigt at se, transportere og genbruge kostumerne. Der er 1 årsværk i flexjob, som arbejder på lageret, og skaber overblik og viser kostumerne frem. Det Kongelige Teater lejer sig også ind på Refshaleøen for at opbevare møbler og andet scenografi til genbrug samt scenografielementer i bure, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne imellem forestillingerne. Der er meget åben lager på reoler, som gør det nemt og overskueligt at se, hvilke møbler som er på lageret. Igen gør distancen det nemt at komme dertil fra scenerne. Der er tilknyttet 1 årsværk til møbellageret, som er fordelt på 2 halve ressourcer, som til sammen er 1 årsværk. De er begge rekviritører, og har begge stor faglig viden og er samtidig en faglig sparring til de kunstneriske projektledere i forhold til valg af møbler til de forskellige forestillinger.

I B&W hallen lejer Det Kongelige Teater også en større hal (S2) til primært containerlager, men også større scenografi, som ikke kan være andre steder. Containerne bliver brugt til at opbevare komplette scenografi elementer til forestillinger, som ikke er i repertoire, men som man regner med at spille igen eller co-producere/ udleje. I S2 lageret er der tilknyttet 3 årsværk, som samtidigt også står for kørsel af egne biler. I Vestindisk Pakhus er en flexjobber tilknyttet. Ydermere benyttes en lagerlokation i Jyderup til opbevaring af kostumer og andet scenografi, som ikke kan tåle at blive opbevaret i containere. Der er ikke nogen årsværk tilknyttet Jyderup, da dette fuldt ud er et servicelager.

Transporten imellem de forskellige lagerlokationer foregår enten på egne cykler, i egne biler eller ved at benytte ekstern transport i form af lastbil, taxa, kurerkørsel, eller containertransport. Herudover benyttes der også lastbiltransport til turnékørsel, hvor der hver sommer køres ud til 8 byer rundt i landet, hvor der afholdes forestillinger.

Det Kongelige Teater er primært udfordret ved, at lejekontrakten i møbel- og containerlageret udløber ved udgangen af 2024, og de skal derfor til at planlægge en flytning af de to lagre.

Omkostningerne til transport er høje, vurderet ud fra, at der er relativ lav aftaledækning (20 pct.), og der benyttes over 90 forskellige leverandører, hvilket fortæller noget om en mindre struktureret styring og bestilling af leverandører. Ydermere ses det, at egne biler har en meget lav udnyttelsesgrad (17 pct.) i arbejdstiden. Denne indsigt har Det Kongelige Teater ikke haft tidligere, men de har fået det gennem sidste års CO2 regnskab.

Ydermere er systemunderstøttelsen i dag begrænset til manual lagerregistreringssystem (Excel) og House of Control, som er Det Kongelige Teaters kontraktstyringssystem. I fremtiden planlægger Det Kongelige Teater at implementere et digitalt lagerstyringssystem til registrering af kostumer, møbler, scenografi og andet. Dette vil skabe en lang højere grad af gennemsigtighed og muliggøre fremtidige optimeringer

Overblik over potentialer

Der er identificeret nedenstående fire potentialer i analysen, hvoraf Vestindisk Pakhus ikke indregnes i denne analyses potentialer.

Container- & møbellager: Potentialet bygger på, at ved at reducere antal af containere, vil den krævede plads også reduceres, hvilket vil skabe en billigere udgift til leje af lagerlokaler. 3 scenarier er blevet opstillet, hvor det giver den største gevinst ved at reducere fra 400 til 200 containere.

- Transport:** Gennem en markedsundersøgelse med prisbenchmark med eksisterende og nye transportleverandører er der identificeret et potentiale ved at udbyde forskellige faste ruter samt turnékørsel til en leverandør. Derved vil omkostningerne pr. kørsel blive reduceret gennem bl.a. en mængderabat.
- Egne biler:** Flåden i dag består af 6 biler, hvor potentialet bygger på at halvere antallet af biler til 3 ud fra den præmis, at udnyttelsesgraden er meget lav i dag, og derved vil kunne udnyttes meget mere effektivt blot ved at halvere antallet af bilerne. Gevinsten er givet ved, at omkostningerne til vedligeholdelse, skat og afskrivning af bilerne bliver halveret. Ligeledes kommer der en engangsgevinst ved salget af bilerne.
- Vestindisk pakhuis:** Stillingtagen til brugen af Vestindisk Pakhus har ophæng til en række forhold, som ligger uden for scope af indeværende analyse. Som følge heraf er Vestindisk Pakhus ikke indregnet i potentialerne i analysen. En stillingtagen til brugen af Vestindisk Pakhus forudsætter særskilt analyse heraf.

Tabel 1. Provenu angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,2	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1
Container og møbellager	0	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7
Transport	0	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2
Egne biler	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Investeringer	0	0	0	0	0
Container og møbellager	0	0	0	0	0
Transport	0	0	0	0	0
Egne biler	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0,2	1,6	0	0	0
Container og møbellager	0,1	1,2	0	0	0
Transport	0,2	0,3	0	0	0
Egne biler	0	0	0	0	0
Netto Provenu	(-33,5)-16,5	1,0-1,6	2,6-3,1	2,6-3,1	2,6-3,1

Kilde: Egne beregninger

1. BAGGRUND

Analysen har fokus på Det Kongelige Teaters transportaktiviteter og lagerfaciliteter. Afsættet for analysen er dels en række konkrete og presserende problemstillinger og dels fremtidige visioner og ønsker, herunder øget fokus på bæredygtighed.

LAGER

Det Kongelige Teater råder i dag over 4 lagerlokationer i form af 3 etager i Vestindisk Pakhus, et møbellager og et containerlager på Refshaleøen samt et fjernlager i Jyderup. I Vestindisk Pakhus opbevares kostumer til genbrug samt stativer med kostumer, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne mellem forestillingerne. På møbellageret opbevares møbler og andet scenografi til genbrug samt scenografielementer i bure, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads til dem på scenerne imellem forestillingerne. Det nuværende lager på reoler gør det nemt og overskueligt at se, hvilke møbler som er på lageret. I containerlageret lejes en større hal (S2) til primært containerlager, men også større scenografi som ikke kan være andre steder. Containerne bliver brugt til at opbevare komplette scenografielementer til forestillinger, som ikke er i repertoire, men som man regner med at spille igen eller co-producere/ udleje. I Jyderup opbevares kostumer og andet scenografi, som ikke kan tåle at blive opbevaret i containere.

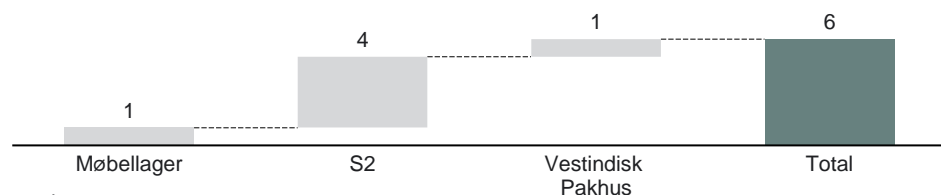
TRANSPORT

Det Kongelige Teaters transportaktiviteter består primært af godstransport (lastbil/paller/container), kurérkørsel og turnékørsel, som alt sammen varetages af forskellige eksterne leverandører. Der til kommer kørsel i egne biler (persontransport eller egen kurerkørsel) samt transport på cykel.

ÅRSVÆRK

De to områder beskæftiger til sammen ca. 6 årsværk. På møbellageret er der tilknyttet 1 årsværk og på containerlageret er der 4 årsværk. Alle 4 hører under Teknisk Afdeling. Ud over at være tilknyttede lagerne, så administrerer og kører de også i egne biler. I Vestindisk Pakhus er der 1 årsværk, som er tilknyttet Kostumeafdelingen.

Figur 1. Antal årsværk forbundet med Lager & Transport

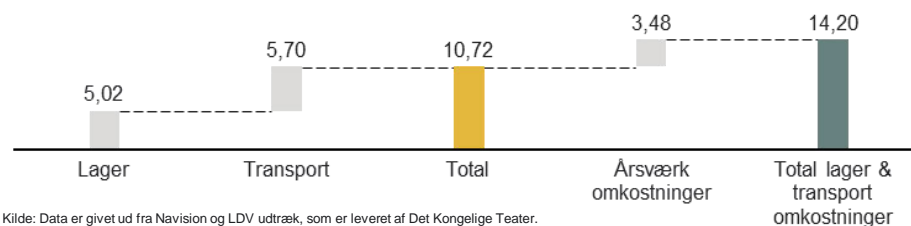


Kilde: Årsværk angivet af Det Kongelige Teater

Overblik

Det Kongelige Teater havde i 2023 et samlet forbrug på ca. 14,2 mio. kr., relateret til lager og transport, hvor ca. 10,7 mio. kr. af disse relaterer sig til forbrug, mens de sidste ca. 3,5 mio. kr. relaterer sig til tilknyttede årsværk. Data er givet ud fra Navision og LDV udtræk, som er leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 2. Forbrug på lager og transport angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er givet ud fra Navision og LDV udtræk, som er leveret af Det Kongelige Teater.

Ovenstående figur viser alt forbrug relateret til Lager & Transport for 2023.

PRIMÆRE UDFORDRINGER

I fremtiden vil Det Kongelige Teater stadig have behov for et kostume-, møbel- og containerlager. Dog er der en række økonomiske og kontraktuelle udfordringer ved nuværende lokationer og transporten derimellem, hvilket nedenstående punkter uddyber:

1. Kontrakten med B&W hallen (Bygningsstyrelsen – Reda A/S) udløber potentielt ved årets udgang, hvis det ikke lykkedes Det Kongelige Teater at forlænge aftalen. Mens denne analyse bliver udarbejdet, er forlængelse frem til 2026 på tale, men det afhænger af tidsplanen for Metrobyggeriet. Lige meget udfaldet, står Det Kongelige Teater til en flytning af lagerlokation inden for den nærmeste fremtid, hvoraf det er vigtigt at få identificeret og vurderet nye alternative lagerlokationer, som kan opfylde nuværende og fremtidige behov for Det Kongelige Teater.
2. Høje transportomkostninger, hvilket skaber en høj omkostningsbase, som primært er drevet af manglende aftaledækning og aftale/forhandling af priser på transport.
3. Lav udnyttelsesgrad af egne biler samtidigt med et højt forbrug af ekstern kurerkørsel, hvilket primært er drevet af manglende ressourcestyling, overensstemmelse mellem dem, som bestiller kurerkørsel og egne bilers serviceniveau/fleksibilitet.
4. Det Kongelige Teater lejer sig ind hos Statens Museum for Kunst (SMFK) i Vestindisk Pakhus for et symbolsk beløb, hvilket for Det Kongelige Teater er meget lukrativt (under markedsniveau). Der har været overvejelser om en alternativ udnyttelse af lejemålet, hvilket indebærer en risiko for prisstigning eller på sigt opsigelse af lejemål.
5. Det Kongelige Teater har et generelt ønske om mere genbrug med henblik på at reducere omkostningerne og CO2 aftryk (Bæredygtighed). Dette er dog udfordrende og vanskeligt at praktisere i hverdagen, da f.eks. møbel- og kostumelageret er for stort og uoverskueligt, samt mangler en digital oversigt over indholdet, jf. også nedenfor.
6. Systemunderstøttelse i dag er begrænset til manual lagerregistreringssystem (Excel) og House of Control, som er Det Kongelige Teaters kontraktstyringssystem. I fremtiden planlægger Det Kongelige Teater at implementere et digitalt lagerstyringssystem til registrering af kostumer, møbler, scenografi og andet. Dette vil skabe en langt højere grad af gennemsigtighed og muliggøre fremtidige optimeringer.

Udfordringerne er blevet formuleret ud fra interviews med Det Kongelige Teater, økonomidata, analyse leveret af Det Kongelige Teater og på baggrund af den lageranalyse, som blev foretaget i 2018. Lageranalysen omhandlede en analyse af dekorationer og kostumer, hvis konklusioner stadig er relevante, og som vil blive belyst senere i denne rapport.

2. FORSLAGETS INDHOLD

Gevinst greb

Analysernes afsæt er en vurdering af Det Kongelige Teaters behov for lagerkapacitet og en vurdering af, hvordan det kan realiseres. Dette vil blive sammenholdt med forrige sides identificerede udfordringer, hvorved nedenstående potentialetemaer er blevet til:

- a) **Container- & møbellager:** Da kontrakten potentielt udløber ved årsskiftet, er det presserende at analysere potentiel optimering af lagerbehovet og det antal årsværk, der arbejder på lagerne, samt muligheden for at styrke genbruget ved at ændre opsætningen. Den økonomiske gevinst ved genbrug er ikke medtaget i denne analyse, men vil være en del af Dybdeanalyse Indkøb, da genbrug repræsenterer et ikke køb. Det analyseres også, om lagerfaciliteter bliver optimalt udnyttede, samt en vurdering af kapacitetsbehovet og evaluering af det fysiske layout af lagerne. Dette anvendes til at optimere lageropsætningen (antal, placering mv.) med henblik på at optimere afstande, opfylde krav, osv.
- b) **Transport:** For at imødekomme de høje transportomkostninger analyseres muligheden for at optimere transporten gennem konsolidering af leverandører samt at opnå en bedre aftaledækning, da transport hovedsageligt bliver varetaget af eksterne leverandører. Lagernes placering har også en betydning for distancen, og derved også prisen, samt hvor mange årsværk der er involverede i styring og håndtering af transport. Ydermere vil der blive brugt økonomidata (Navision udtræk) og leverandørdata (LDV-udtræk) samt fakturastikprøver for at kortlægge indkøbsmønsteret. Derudover er kontraktstyringssystemet (House of Control) blevet benyttet til at afdække evt. kontraktuelle forhold.
- c) **Egne biler:** Udnyttelsesgraden af egne biler bliver analyseret for optimering med henblik på at reducere antallet af biler. Egne biler kan skabe tilgængelighed og fleksibilitet, som kan fremme genbrug, hvilket gør, at behovet for egne biler er stort. Dog skal der også være nogen til at køre dem, så de ikke bare står stille. Deraf analyseres det optimale mix af biler til de allokerede købere. Den eksterne del af kurerkørsel vil blive berørt i Dybdeanalysen Indkøb.
- d) **Vestindisk Pakhus:** Det Kongelige Teater vil forsat have et stort behov for at have kostumelageret tæt på for at fremme genbrug samt for at have gode muligheder for afprøvning af kostumer ifm. forberedelse til forestillinger.

3. ESTIMERET POTENTIALE

Gevinster og investeringer

Igennem interviews, indkøbs- og leverandørdata, samt kontraktgennemgang for lagerlokationer og leverandøraftaler, er følgende potentialetemaer blevet identificerede. I dette afsnit vil hvert potentialetema blive gennemgået i dybden. Til sidst i afsnittet vil der blive opsummeret og konkluderet på potentialerne som en helhed.



Lager: Overblik

Det Kgl. Teater har i dag 4 forskellige lagerlokationer

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Det kongelige teater har dedikeret lagerkapacitet på 4 forskellige lokationer:

- Vestindisk Pakhus, hvor Det Kongelige Teater råder over 3 etager
- Et møbellager på Refshaleøen
- Containerlager på Refshaleøen (S2)
- Kostumelager placeret i Jyderup (fjernarkiv)

Ud over disse 4 primære lokationer findes der mindre opbevaring steder/depoter forskellige steder rundt omkring i Det Kongelige Teaters bygninger og ved scenerne.

Vestindisk Pakhus

Vestindisk pakhuis anvendes til kostumelager. Det Kongelige Teater lejer 3 ud af de samlede 7 etager i bygningen af Statens Museum for Kunst. Det Kongelige Teater lejer de 3 etager til en meget fordelagtig leje for Det Kongelige Teater på 300.000 kr. om året, hvilket er en brøkdel af den reelle markedsleje. Derved finder Det Kongelige Teater ikke en billigere lagerlokation.

Møbellageret

Møbellageret er placeret på Refshaleøen i B&W hallen. Møbellageret dækker et areal på 1.265 kvm, og der er ca. 5.000 artikler fordelt på møbler og andre elementer, der ikke er knyttede til en bestemt forestilling, men som kan genbruges til Det Kongelige Teaters forestillinger. Derudover opbevares der også bure, som indeholder scenografiske elementer, som er i repertoire, men hvor der ikke er plads på scenerne til dem mellem forestiller.

Der blev gennemført en lageranalyse i 2018, der konkluderede at der er 5.000 artikler på møbellageret, fordi der er plads til det – ikke fordi behovet er der.

Den årlige omkostning til møbellageret udgør 882 t.kr. Den nuværende kvm.-leje er 697,33 kr. pr. kvm. om året, hvilket vurderes at være markedskonform ud fra søgning af tilsvarende lejemaal i området¹. Det vurderes, at det er muligt at opnå en billigere leje, ved at møbellageret flyttes ud af byen.

Containerlager

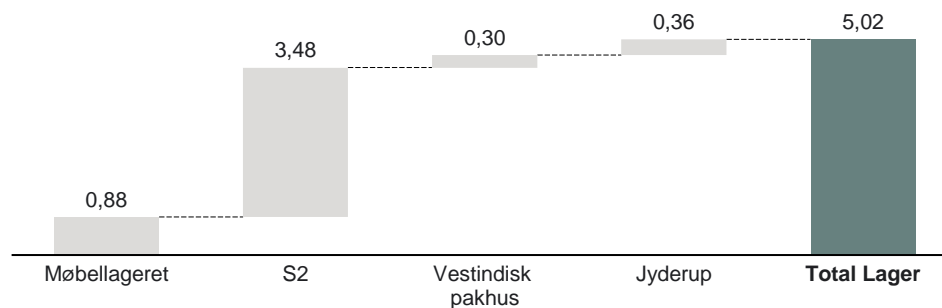
Containerlageret (S2) er lokaliseret på Refshaleøen i B&W hallen. S2 lageret er hele scenografiske dele af forestillinger, der er pakket ned i containere. Der står i alt 400 stk. 40 fods containere, som Det Kongelige Teater ejer. På grund af rettighedsprincipper, kan indholdet i et mindre antal af disse containere ikke anvendes til andre forestillinger end dem, som de umiddelbart er knyttede til.

Den nuværende leje for S2 hallen er vurderet til at være på et lavt niveau som er under markedslejen (350 kr. pr. kvm pr. år). Selv ved at sammenligne med møbellageret og med en 3 pct. årlig stigning. Det har ikke været muligt at finde et tilsvarende lejemaal for at finde markedslejen, men andre lagerlokationer på Refshaleøen ligger på +1.000. kr. pr. kvm. Om året¹.

Kostumelager i Jyderup

Jyderup lageret er et full service lager hos Fjernarkiv Danmark, der er lokaliseret i Jyderup på Sjælland. Dette lager bliver brugt til opbevaring af kostumer, materialer og andre kunstneriske elementer, som er knyttede til en bestemt forestilling. Alle kostumer mm. er pakket i paller, på stativ eller i kasser.

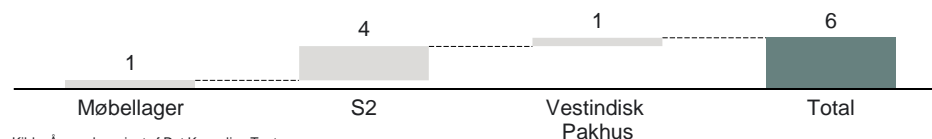
Figur 3. Forbrug forbundet med lager angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er givet ud fra Navision og LDV udtræk, som er leveret af Det Kongelige Teater.

Grafen viser forbruget i hele 2023 for Det Kongelige Teater fordelt på de forskellige lagerlokationer, summeret op til total lagerforbruget. Data er Navision og LDV udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 4. Antal årsværk forbundet med lager



Kilde: Årsværk angivet af Det Kongelige Teater

Grafen viser antal årsværk, tilknyttet lagerlokationer for Det Kongelige Teater. Data er baseret på HR medarbejderudtræk, leveret af Det Kongelige Teater og interviews med Det Kongelige Teater.

I møbellageret er der tilknyttet 2 halve ressourcer, som tilsammen er 1 årsværk. De er begge rekvisitører, og begge har stor faglig viden, og er samtidigt en faglig sparring til de kunstneriske projektledere i forhold til valg af møbler til de forskellige forestillinger.

I S2 lageret er der tilknyttet 4 årsværk, som samtidigt også står for kørsel af egne biler. I Vestindisk Pakhus er en flexjobber tilknyttet.

Kortlægningen angiver et højere antal årsværk, tilknyttet lager og logistik, hvilket skyldes, at der er andre afdelinger, som også berør dette. Se uddybelse under Kortlægning.

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Målsætninger for lager

Følgende målsætninger er gældende i forhold til fremtidige lagerløsninger for Det Kongelige Teater.

- Lagerløsninger skal være placeret indenfor en times kørsel af Storkøbenhavn for at undgå øgede transportomkostninger.
- Til håndtering af containerløsningen anvendes eksternt leverandør.
- Containerløsningen skal kunne håndtere minimum 200 containere.
- En del af scenografien, der i dag står i containerlageret, vil frem over indgå som en del af møbellageret

Container- & møbellager:

Potentialet omhandler både møbellageret og containerlageret (S2) på Refshaleøen (B&W hallen). For begge lejemål udløber kontrakten slut 2024, og det er derfor presserende, at Det Kongelige Teater finder et alternativ. Det er blevet oplyst af Det Kongelige Teater, at de arbejder på en forlængelse af lejemålet, dog ændrer dette ikke på konklusionen af analysen, om den bliver forlænget eller ej.

For dette potentiale er der 4 mulige initiativer, som giver det samlede estimerede potentiale for container- og møbellageret, (1) Møbellageret, (2) Containerlageret (reducering til 300), (3) Containerlageret (reducering til 200) og 4) Nyt pluklager. De vil herunder blive gennemgåede, som det er på nuværende tidspunkt, hvorefter begrundelsen for det estimerede potentiale vil blive belyst, herunder forslag til nye lagerlokationer, og hvilke afhængigheder dette skaber. Til sidst vil det samlede estimerede potentiale blive præsenteret. De enkelte initiativer udgør i nogle tilfælde forskellige scenarier/ valg, og er således gensidigt udelukkende. Det gør sig konkret gældende for forslag 2-4.

(1) Møbellageret: er 1.265 kvm., og består ca. af 5.000 artikler. Lageret er designet til genbrug, og ud fra en intern analyse, lavet af Det Kongelige Teater, tilfører de kunstneriske afdelinger en estimeret besparelse på ca. 800 tusind kr. årligt samt Det Kongelige Teater en gennemsnitlig årlig lejeindtægt på ca. 55 tusind kr. Dette vil kun stige i kraft af, at genbrug er en vigtig løftestang til at sænke produktionsbudgettet med.

Med genbrug for øje så anbefales det ikke at reducere størrelsen på møbellageret betydeligt, men efter Det Kongelige Teaters vurdering kan det godt reduceres til 1.000 kvm., uden at det påvirker antallet af artikler. Ydermere skal der skabes bedre overblik over indhold, stand og udseende, hvilket det nye lagerstyringssystem vil gøre, som tidligere beskrevet. Nuværende kvm. leje er 697,33 kr. pr. kvm. om året, hvilket vurderes til markedskonform ud fra søgning af tilsvarende lejemål i området¹⁾. Der er mulighed for billigere leje, ved at møbellageret flyttes ud af byen.

Da kontraktværdien ville være over 500k kr., men under 1 mio. kr. for møbellageret, skal det udbydes på markedsmæssige vilkår iht. Udbudslovens afsnit V, herunder de forvaltningsretlige principper.²⁾ Såfremt at der måtte blive vurderet en klar grænseoverskridende interesse, skal anskaffelsen dog ske iht. Udbudslovens afsnit IV (annonceringspligt).

Det vil altid være en af de 2 ressourcer, der er tilknyttede møbellageret, som vil køre ud sammen med en kunstnerisk projektleder for at udvælge de rigtige møbler. Deraf er afstanden til møbellageret mindre vigtigt, og det er vurderet af Det Kongelige Teater, at en afstand fra scenerne på 30 min i bil er acceptabelt.

Derudover ligger der en fremtidig strategi for, at den del af de scenografiske elementer, som ikke kan være i containere, skal flyttes over i et fremtidig møbellager. Her er det estimeret fra Det Kongelige Teater til at være omkring 300-400 kvm. yderligere. Derved skal det fremtidige møbellager være 1300-1400 kvm.

Det estimeret potentiale for møbellageret er baseret på søgning af ledige lejemål i marts 2024. Her kan der lejes en lagerhal i ved Avedøre Holme³⁾, som ligger 22 min væk på 1.421 kvm til 250 kr. pr. kvm. om året samt 50-70 kr. pr. kvm. om året i driftsomkostninger, hvilket giver en årlig omkostning på ca. 426k-455k kr. Det vil give et potentiale på 427k-456k kr.

Containerlageret:

Idet Det Kongelige Teater ikke med sikkerhed vil kunne råde over B&W hallerne efter 2024, er det nødvendigt at finde alternative løsninger i forhold til opbevaring af de containere, der i dag er placerede i B&W hallerne.

I forbindelse med analysen er der arbejdet med to scenarier, der fordrer en reduktion af antallet af containere fra det nuværende niveau, der ligger på 400 containere:

1. Opbevaring af 300 containere
2. Opbevaring af 200 containere

Baggrunden for de to scenarier skal dels findes i lageranalysen fra 2018, som vurderer, at Det Kongelige Teater har et fremtidig behov for at kunne rumme et sted mellem 200 og 300 containere. Dette niveau er i overensstemmelse med, hvad Det Kongelige Teater selv vurderer behovet vil være i fremtiden.

For det fremtidige containerlager vil kravet til areal være ændret, da det forventes, at scenografielementerne vil blive taget ud af containerlageret og flyttet over i møbellageret. Derfor vil arealbehovet udgøres af det gulvareale, som containere fylder samt det splidareal, som vil gå til gang, entre og af-/pålæsning. Det estimerede splidareal er givet ved, at der skal være plads til at køre igennem lagerhallen med 1 container på tværs, hvilket giver en min. bredde på 18m (som det også er i dag i S2 hallen) og en containerlængde på 12m. Det giver i alt 22 kvm. splid på gulvareale. En container fylder 28,3 kvm. på gulvareale¹⁾ og derved bliver det samlede krav til gulvareale 50,3 kvm. pr. container på gulvet.

1) <https://www.colliers.com/da-dk/ejendomme/tidligere-bryggeri-p%C3%A5-refshale%C3%B8en-til-leje/dnk-refshalevej-175a-b-1432-k%C3%B8benhavn-k/dnk59003634>

2) <https://www.kfst.dk/udbud/regler-og-lovgivning/taerskelvaerdier/>

3) <https://www.cbre.dk/Ejendomme/LagerAndLogistik/details/DK-GLDE-143912/stamholmen-165-hvidovre-2650>

Lager: Greb, gevinster og investeringer

Container- og møbellageret er økonomisk acceptabelt, men kontrakten udløber i 2024 og en flytning skal derfor planlægges

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

B&W hallen er speciel, da loftshøjden i bygningen er meget høj. Det har derfor været muligt at stable containerne i 5 lag. I et fremtidig lager vil det ikke være et krav at kunne stable i 5 lag, og de fleste lagerhallen har en højde på 10m, hvilket gør, at der maksimalt kan stables i 3 lag. De to ovennævnte scenarier er derfor estimeret ud fra, at containere stables i 3 lag.

I forbindelse med beregning af potentielle gevinster er salget af brugte containere ikke medtaget i potentialet.

Fremtidigt arealbehov ved de to scenarier:

Scenarie 1)

300 containere, der stables i 3 lag, giver et behov for et gulvareal til 100 containere. Arealbehovet bliver da 100 containere x 50,3 kvm. = 5.030 kvm. gulvareal.

Scenarie 2)

200 containere, der stables i 3 lag, giver et behov for et gulvareal til 67 containere. Arealbehovet bliver da 67 containere x 50,3 kvm. = 3.370 kvm. Gulvareal.

Tablet 2. Tabel over containere og lagerplads

Scenarie	Antal containere	Antal lag containere stables i	Gulvareal (kvm) ¹⁾	Gulvareal containere (kvm)	Samlet areal bygningen (kvm)
Nuværende	400	5	50,3	4.024	9.990
300	300	3	50,3	5.030	5.030
200	200	3	50,3	3.370	3.370

Kilde: Egne beregninger – Antal containere er leveret af Det Kongelige Teater

Ovenstående tabel viser sammenhængende mellem antal containere, og hvor mange kvadratmeter lagerplads, der er behov for. Her ses det i nuværende situation, at de 400 containere, som stables i 5 lag, fylder omkring 4.024 kvm., inkl. spildareal.

Det nuværende lejemål udgør 9.990 kvm., men indeholder også en række andre kunstneriske elementer, som flyttes ud i fremtiden. Det er derfor svært at estimere den faktiske spildplads i S2.

Tabellen giver også et behov for gulvareal ved de to scenarier. Ved scenarie 1 vil der være et behov for yderligere ca. 1.000 kvm. gulvareal i forhold til det nuværende som følge af, at der i fremtiden kun stables i 3 lag. Ved scenarie 2 reduceres behovet for gulvareal med ca. 600 kvm., selv om der stables i 3 lag.

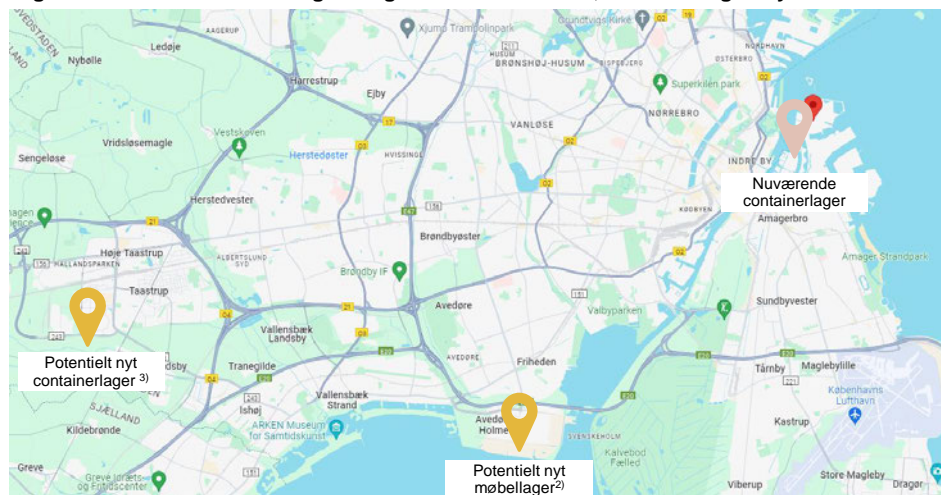
Eksempel på fremtidig lagerlokation for containere

Som det også vil blive uddybet senere i analysen, så er der en sammenhæng mellem lagrenes lokation og transportudgiften. Baseret på en markedsanalyse, ved at spørge 4 eksisterende transportleverandører og 1 potentiel ny leverandør, er det blevet belyst, at omkostninger, forbundet hermed, er determineret ved den tid, der anvendes på transport.

Ydermere er det en omkostning, der er givet pr. påbegyndt time, inkl. af- og pålæsning. Dette giver en god indikation om, at så længe lagerlokationen bliver inden for en køre afstand af 40-45 min til scenerne, så vil det ikke påvirke nuværende transportomkostninger, da det er vurderet af Det Kongelige Teater, at af- og pålæsning ca. tager 15-20 min.

Hvis afstanden til lageret rykkes længere væk end en times samlet transport og af-/pålæsningstid, vil det have en negativ indflydelse på transportomkostningen. Af hensyn til usikkerhed omkring beregninger af transportomkostningerne er der i beregningerne af de to scenarier forudsat, at den samlede transporttid, inkl. af-/pålæsning, kan holdes inden for en time, og at der er derfor ikke indregnes yderligere transportomkostninger.

Figur 5. Kort over containerlageret og Teatrets lokationer, samt forslag til ny lokation



Kilde: Google Maps kort med Det Kongelige Teater lokation og egne lokationer

Ovenstående kort viser forslag til nye potentielle lagerlokationer, som alle vil give en gevinst ved fraflytning af nuværende lokation. Links til kilde findes nederst i noterne.

I begge scenarier er den nye lagerlokation inden for 40-45 min kørsel fra scenerne.

1) <https://www.boxit.dk/container-maal>

2) <https://www.cbre.dk/Ejendomme/LagerAndLogistik/details/DK-GLDE-143912/stamholmen-165-hvidovre-2650>

3) <https://www.colliers.com/da-dk/ejendomme/logistikcenter-p%C3%A5-20000-25000-m%C2%B2/dnk-litauen-alle-13-2630-h%C3%B8je-taastrup/dnk59002061>

Lager: Greb, gevinster og investeringer

Potentielle nye lagerlokationer er indenfor en rækkevidde på under 40min køre tid fra scenerne

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Potentialet i de 2 scenarier er beregnet ud fra et eksempel på en ny lagerlokation, beliggende i Taastrup², hvor lejen i marts 2024 er opgivet til 675 kr. pr. kvm. samt 88 kr. pr. kvm. i driftsomkostninger.

Lejemålet er +/- 12m i frihøjde, hvorved der kan stables 3 containere.

Da lejemålet aldrig vil ramme præcis på det ønskede antal kvm., er der beregnet ud fra en 10 pct. buffer på antal kvm. for at korrigerer for den usikkerhed.

Derved er det estimerede potentiale beregnet ved den omkostning pr. kvm., opgivet i Taastrup eksemplet ganget med minimums kvm. på forrige side plus 10 pct.

Table 3. Tabel over estimerede potentiale ved de 2 scenarier

Scenarie	Samlet areal + 10 pct. (kvm)	Årlig omkostning i tkr.	Estimeret potentiale i tkr.
Nuværende	9.990	3.475	
1) 300 containere	5.533	4.222	-747
2) 200 containere	3.707	2.828	647

Kilde: Egne beregninger

Ovenstående tabel viser, at scenarie 1 ikke vil give en besparelse i forhold til det nuværende udgiftsniveau, men vil føre til en meromkostning på 747 tusind kr..

Scenarie 2, hvor Det Kongelige Teater reducerer antallet af containere til 200 stk., vil give en beregnet besparelse på 647 tusind kr. Scenarie 2 med 200 containere er derfor taget med videre i potentialeestime-ringen.

Ydermere, er det også relevant at kigge på antallet af årsværk, allokeret til lagerlokationen. Ved en halvering af containerne, samt at medarbejderne kun skal håndtere containere, er det vurderet sammen med Det Kongelige Teater, at antallet af årsværk kan reduceres med min. 1 årsværk. Dette bakkes op af lageranalysen fra 2018, som konkluderer, at omkostningerne for bemanning af containerlageret er for højt, grundet varierende arbejdsbelastning og fast bemanning, som kan optimeres.

Derved bliver det samlede potentiale for containerlageret 1.197 t. kr.

(4) Nyt pluklager: I forlængelse af Det Kongelige Teaters ambitioner om øget genbrug, er der overvejelser om at erstatte den nuværende opsætning med containerlager med et pluklager med digitalt lagerstyrings-system, hvor indholdet i udvalgte containere, som vurderes at kunne anvendes fremadrettet, opbevares på et pluklager.

Et pluklager med tilhørende digitalt lagerstyringsystem har en række forskellige fordele, bl.a.:

- Mulighed for stram lagerstyring og reduktion af lagerbinding (økonomisk værdi af lagerbeholdningen).
- Øget genbrug gennem bedre overblik over indhold på lageret.
- Effektivisering og automatisering af processer. Eksempelvis kan lagerstatus kontrolleres digitalt frem for ved fysisk besigtigelse, og der kan arbejdes målrettet og differentieret med forskellige varegrupper, f.eks. automatisk genbestilling af udvalgte varer. Derudover vil arbejdsgangene ifm. indskrivning på lager, hhv. pluk, kunne effektiviseres på et velorganiseret pluklager med lagerstyring.

Indretningen af et pluklager vil bl.a. afhænge af de fysiske forhold på lageret samt en grundig analyse af plukmønstre og plukfrekvenser.

Løsningen vil også komme med en investering, som lapper hen over flere andre analysespor. Bl.a. skal scenografien retænkes, så den måde, den bygges op på i dag, skal ændres til modulopbygning af de bagvedliggende elementer. Derved vil man kunne genbruge selv stativerne, som bygger elementerne op. Dog er man stadig begrænset af, at selve det visuelle er rigtighedsbelagt, og kan derfor ikke genbruges.

Det vurderes, at det kræver en større dybdeanalyse med fokus på netop denne opbygning for at kunne estimere et potentiale af dette.

Ekstra driftsudgifter referer til at det har en omkostning at tømme møbellageret og de 200 containere, som Teatret skal af med. Her er det estimeret at det vil tage 4 mand 2 uger at tømme containerne samt det vil tage 4 mand 1 uge at tømme møbellageret.

Ligeledes, vil der være en investering ved at flytte møbel- og containerlageret, hvilket er estimeret sammen med Det Kongelige Teater til at være henholdsvis 0,3 mio. kr. for møbellageret og 0,7 mio. kr. for containerlageret.

Table 4. Provenuoversigt, lager angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7
Møbellageret	0	0,4-0,5	0,4-0,5	0,4-0,5	0,4-0,5
Containerlageret (200)	0	1,2	1,2	1,2	1,2
Nyt pluklager	0	0	0	0	0
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0,7	1,2	0	0	0
Ekstra driftsudgifter til lager	0,7	1,2	0	0	0
Netto Provenu	(-0,7)	0,4-0,5	1,6-1,7	1,6-1,7	1,6-1,7

Kilde: Egne beregninger

1) <https://www.cbre.dk/Ejendomme/LagerAndLogistik/details/DK-GLDE-143912/stamholmen-165-hvidovre-265>

2) <https://www.colliers.com/da-dk/ejendomme/logistikcenter-p%C3%A5-20000-25000-m%C2%B2/dnk-litauen-alle-13-2630-h%C3%B8je-taastrup/dnk59002061>

Lager: Greb, gevinster og investeringer

Vestindisk Pakhus udgør i dag en attraktiv lagerfacilitet for Det Kongelige Teater som følge af både placering og lejeudgiften

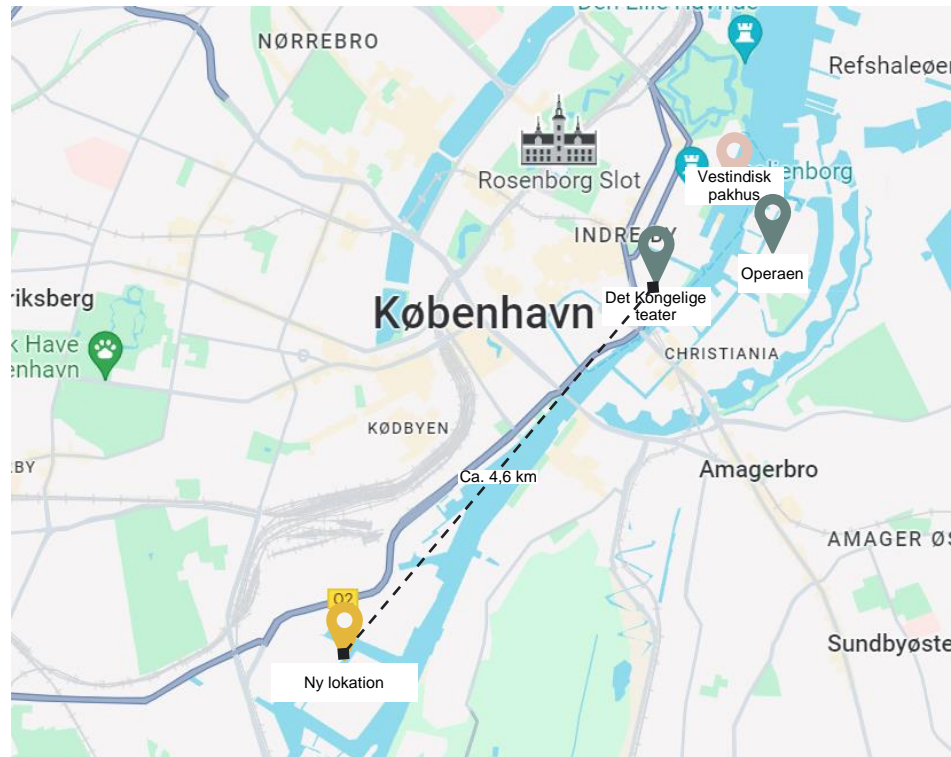
3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

d) Vestindisk Pakhus:

Det Kongelige Teater lejer af Statens Museum for Kunst tre etager i Vestindisk Pakhus. De tre etager udgør samlet set 2.565 kvm, som Teatret lejer til 300.000 kr. om året, hvilket giver en månedlig kvm. pris på 10 kr. Dette vurderes at være en brøkdelen af den reelle markedsløje for andre alternative lagerfaciliteter i samme afstand fra Teatrets scener.

Det Kongelige Teater er afhængige af at have relativt let adgang til et kostumelager. Det skyldes, at det i forbindelse med udvikling af titler er nødvendigt at besøge kostumelageret løbende, når der tages beslutninger om, hvilke kostumer der skal anvendes. Dette gør sig også gældende i forbindelse med afviklingen af forestillinger, herunder som følge af begrænset lagerkapacitet på scenerne i dag.

Figur 6. Kort over Vestindisk pakhhus og Teatrets lokationer samt forslag til ny lokation



Kilde: Google Maps kort med forslået ny lokation: <https://www.ejendomstorvet.dk/ledigelokaler/leje/koebenhavn-by/koebenhavn/lager-produktion/339470>

Det skal endvidere ses i sammenhæng med, at pakhuset i dag også bliver anvendt til opbevaring af Den Kongelige Afstøbningssamling, der indeholder mere end 2.000 gipsafstøbninger, og er en af de største og ældst bevarede afstøbningssamlinger i verden. Såfremt samlingen flyttes, vil det efter det oplyste indebære risiko for, at den beskadiges.

Det er muligt at leje en ny lagerlokation ved Sydhavnen til 112 kr. pr. kvm. pr. måneden¹⁾. Placeringen her vurderes at være inden for en afstand, der fortsat gør det muligt for Det Kongelige Teater at besøge lageret, når behovet opstår med kort varsel. I sig selv vil en flytning til en alternativ lagerfacilitet betyde en betydelig stigning i lejeudgifter for Teatret.

1) <https://www.ejendomstorvet.dk/ledigelokaler/leje/koebenhavn-by/koebenhavn/lager-produktion/339470>

Lager: Implementerings- og driftsomkostninger

Der er omkostninger forbundet med at implementere de to potentialer, dog vil det allerede i 2024 have tjent sig hjem

4. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Tabellen nedenfor har specificeret implementeringsomkostningerne i form af løn- og driftsudgifter forbundet med implementering af de identificerede potentialer under Lager.

Det vurderes, at omkostninger for at implementere potentialerne er mindre end gevinsten, hvorfor Det Kongelige Teater har en positiv business case.

Løneffekten af dette er i tabellen opgjort ved en årsværkspris på 580.000 kr. hhv. 812.000 kr. inkl. Indirekte omkostninger.

Ydermere viser nedenstående tabel provenueffekten, som er givet ud fra den marginale budgeteffekt af potentialernes implementeringsomkostninger overfor potentialernes absolutte gevinst.

Table 5. Oversigt over greb, potentialer og investeringer relateret til lager

Greb	Beskrivelse	Tidshorisont for implementering	Brutto gevinstpotentiale	Investeringer	Netto potentiale
Nyt møbellager	Reduktion af lagerbehov og flytning af lager. I den forbindelse skal der gennemføres en udbudsforretning.	12 mdr.	2025-2028: 427-456 (årligt)	2024: 72,5 2025: 489,6 2026-2028: 0 Investeringerne består af 0,125 årsværk i 2024 og 0,25 årsværk i 2025 samt en engangsudgift på 0,35 mio. kr. til flytning og tømning af lagerbeholdninger.	2024: (-62,6) 2025: (-62,6)-(33,6) 2026-2028: 427-456 (årligt)
Nyt containerlager	Reduktion i antallet af containere og flytning af lager. I den forbindelse skal der gennemføres en udbudsforretning.	12 mdr.	2025-2028: 1.197 (årligt)	0,8 mio. kr. til flytning og tømning af lagerbeholdninger	2024: 0 2025: 408 2026-2028: 1.197 (årligt)

Kilde: Egne beregninger

Transport: Overblik

Forbruget i 2023 var historisk højt, men forventes at fortsætte, grundet øgede antal forestillinger

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Indledning til Transport

Det Kongelige Teater har i dag en række transportopgaver, hvoraf størstedelen varetages af eksterne leverandører.

Transportopgaverne, som ligger i Det Kongelige Teaters eget regi, er:

- A. **Transport af kostumer (stativer)** fra Vestindisk Pakhus og møbler fra Jyderup hhv. Refshaleøen til de forskellige scener. Til dette formål ejer og anvender Det Kongelige Teater 6 biler.
- B. **Afprøvning og afhentning af kostumer** fra Vestindisk Pakhus. Til dette formål ejer og anvender Det Kongelige Teater 3 cykler.

Følgende fire transportopgaver varetages af eksterne leverandører:

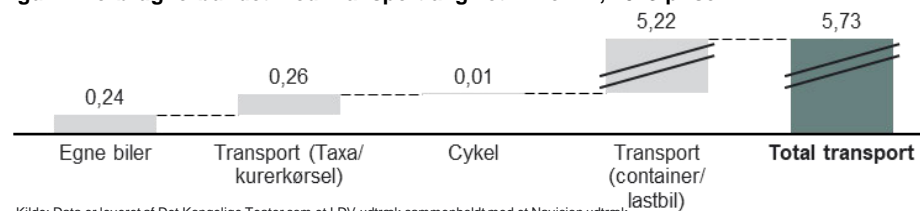
1. **Andet transport (bl.a. turnékørsel):** Som en del af rammeaftalen med Kulturministeriet skal Det Kongelige Teater hvert år afholde forestillinger i 8 andre byer i hele landet i løbet af sommeren. Der skiftes mellem de forskellige scener, som turnerer. Derudover er der transport involveret med co-produktioner eller andet udleje af scenografi. Andet transporten afhenter som udgangspunkt alt materiel direkte fra scenerne.
2. **Containertransport:** Fra S2 lageret bliver der kørt containere ud til scenerne. I 2023 blev der brugt scenekunst fra S2 lageret til forestillinger fra knap 50 containere (47). Dvs. at der blev kørt i alt ca. 100-150 kørsler, da containerne bliver transporteret i 4 steps; (1) frem til Det Kongelige Teater, fuld container, (2) tilbage til lageret, fuld eller tom container, (3) frem til Det Kongelige Teater, fuld eller tom container og (4) fuld container tilbage på lager. Det Kongelige Teater tilstræber sig på ikke at køre med tomme containere, så når en forestilling bliver pakket ud, bliver en anden pakket ned. Dog er dette ikke altid praktisk muligt, hvorved de ca. 100-150 kørsler er et skøn fra Det Kongelige Teater.
3. **Lastbil-/palletransport:** Transport af paller, store møbler eller andre elementer, som ikke kan være i en varevogn, transporteres med lastbil. Dette bliver gjort fra Jyderup og møbellageret. Dette er ikke muligt at fastslå, hvor mange gange dette benyttes, da der ikke systematisk registreres data på dette.
4. **Kurérkørsel:** Ved mindre transport af kostumer eller kasser benyttes kurérkørsel. Primært som supplement til egne biler. Det er ikke muligt at fastslå, hvor mange gange dette benyttes, da der ikke systematisk registreres data på dette.

Det er afdelingerne selv, som sørger for at bestille og koordinere transporten i dag, hvor det også er forestillingerne, som afholder transportomkostningerne. Derved er det også op til den enkelte at vurdere og undersøge, om en given transport skal håndteres af egne biler eller af eksterne.

Overblik

I 2023 blev der brugt cirka 5,7 mio. kr. på transportopgaver, hvoraf cirka 5,2 mio. kr., svarende til cirka 90 pct., bruges hos eksterne leverandører. Figuren nedenfor viser hvordan transportudgifterne fordeler sig.

Figur 7. Forbrug forbundet med Transport angivet i mio. kr., 2023 priser

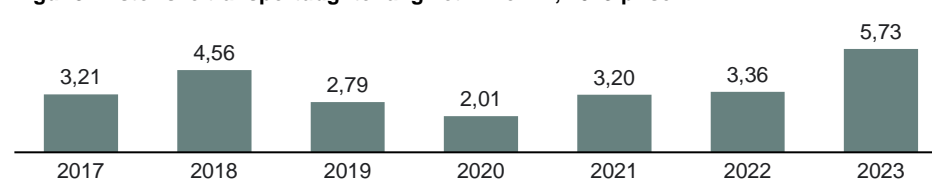


Kilde: Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Ovenstående figur viser hele forbruget, som relaterer sig til Transport for Det Kongelige Teater. Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Figuren nedenfor viser udviklingen i transportudgifterne i perioden 2017-2023. Det fremgår, at udgifterne, efter en nedgang i årene med Covid-19-pandemien, har nået det højeste niveau i dataperioden. Det høje forbrug er primært drevet af manglende styring, inflation og indkøb af egne biler. Data er et Navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 8. Historiske transportudgifter angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater

Primære udfordringer

Analysen af Det Kongelige Teaters transportområde skal adressere følgende to udfordringer:

1. Høje transportomkostninger, som primært er drevet af manglende aftaledækning og aftaleforhandling af priser på transport samt et relativt stort antal forskellige leverandører.
2. Lav udnyttelsesgrad af egne biler samtidig med et højt forbrug af ekstern kurérkørsel, hvilket primært er drevet af manglende ressourcestyring.

Målsætninger

Da det høje omkostningsniveau til transport forventes at fortsætte, da antallet af forestillinger vil blive holdt på 2023 niveau, er den primære målsætning at reducere omkostningerne gennem en mere enkel tilgang til transport, og derved at gøre det nemt at bestille og orkestrere transport fremadrettet.

På de følgende sider beskrives de identificerede greb, som imødekommer Det Kongelige Teaters udfordringer samt tilhørende gevinstpotentialer og investeringsbehov.

Transport: Overblik

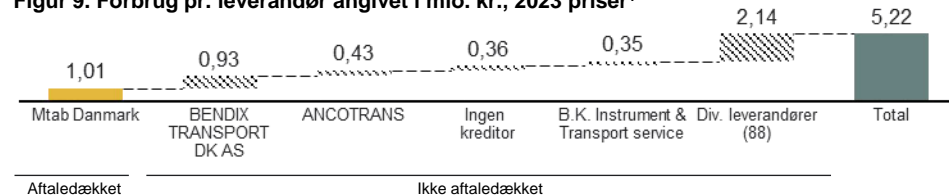
De 3 største nuværende leverandører bliver brugt til forskellige typer transport, som vil kunne samles til 1 leverandør i fremtiden

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Overblik over leverandører

Nedenstående figur viser forbruget fordelt på leverandører.

Figur 9. Forbrug pr. leverandør angivet i mio. kr., 2023 priser¹



Aftaledækket Ikke aftaledækket

Kilde: Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Af figuren fremgår det, at Det Kongelige Teater anvender en række primære leverandører, men at der samtidigt ligger en væsentlig andel af forbruget på næsten 90 forskellige leverandører. Dette indikerer, at der kan ligge en gevinst i at reducere antallet af leverandører, og dermed koncentrere volumen på få primære leverandører.

Figuren viser desuden, at det kun er forbruget hos Mtab Danmark, svarende til knap 20 pct. af det samlede forbrug, som er aftaledækket. Dette er kritisk af to årsager;

1. Hvis anskaffelsesværdien (kontraktværdien) overskrider 500.000 kr., skal anskaffelsen ske iht. Udbudslovens afsnit V²), herunder de forvaltningsretlige principper.
2. Forbrug uden aftaledækning betales sandsynligvis til listepriis frem for en forhandlet pris med eventuel volumenrabat.

De tre største leverandører har stået for levering af forskellige transporttyper og til forskellige lokationer:

- **Mtab Danmark** – har stået for 90 pct. af turnékørsel ved long trails lastbiler.
- **Bendix Transport DK** – kører hovedsageligt udlandskørsel.
- **ANCOTRANS** – Kører transport mellem scenerne og containere fra S2 til scenerne samt transport i udlandet.

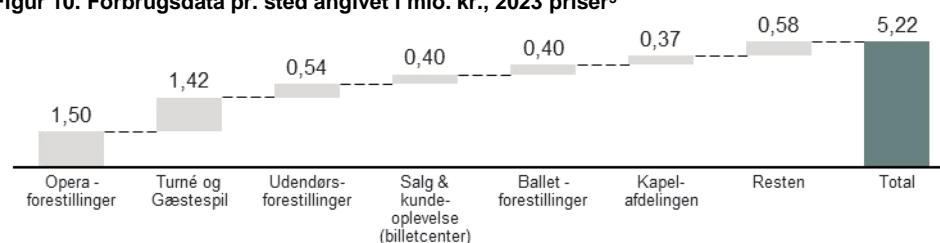
Ovenstående er baseret på interviews med Det Kongelige Teater samt udtræk fra fakturasystemet (Indfak.dk).

De resterende cirka 90 leverandører har hver især leveret mellem 1 og 20 kørsler (en kombination af ovenstående transporttyper, hvilket vurderes at være et meget lavt volumen pr. leverandør. Dette mønster afspejler en typisk decentral og fragmenteret tilgang til indkøb af transportydelse, hvor der er lav styring og kontrol over, hvilke leverandører som bliver benyttet. For at adressere dette, så det ikke forekommer igen, vil det bestå af to dele, (1) sikre aftaledækning på alle transporttyper, (2) sikre rigtig organisering omkring indkøbet. (1) vil blive analyseret og belyst i det efterfølgende, mens (2) vil blive belyst i Dybdeanalysen Indkøb.

Overblik over steder

Ved at kigge ind i, hvem der bestiller transporten, fås en bedre forståelse for fordelingen af de forskellige typer af transport. Af nedenstående figur fremgår det, at det største forbrug er knyttet til operaforestillinger hhv. turné og gæstespil. Data er et Navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 10. Forbrugsdata pr. sted angivet i mio. kr., 2023 priser³



Kilde: Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Overblik over transporttyper

For at kunne sammenligne priser fra de forskellige leverandører, og dermed estimere et potentiale ved konsolidering på færre leverandører, er Det Kongelige Teaters transportindkøb kategoriseret i nedenstående fire kategorier.

- **Jyderup:** Primært transport med lastbiler.
- **Containertransport:** Containerkørsel til og fra S2.
- **Møbellageret:** Primær transport med lastbiler over korte distancer.
- **Andet transport:** Primær turnékørsel i lastbiltransport til deres ikke faste scener i ind- og udland samt kørsler i forbindelse med co-/lejeproduktioner og forestillinger i Dyrehaven/Moesgaard. Karakteriseret ved nye ruter og nye tidspunkter hvert år.

Figur 11: Forbrugsdata for kørselstype (tusind kr., 2023-PL)



Kilde: Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Ovenstående figur viser forbruget pr. kørselstype. Fordelingen er givet ud fra interviews med Det Kongelige Teater, og er derfor behæftet med nogen usikkerhed. Her er det eksempelvis antaget, at containertransport er givet ud fra 150 kørsler gange ca. 3.600 kr. pr. kørsel (pris leveret af Det Kongelige Teater). Jyderup: 100 kørsler med en kørselspris på ca. 1.000 kr. pr. kørsel (pris leveret af Det Kongelige Teater) og Møbellageret; 30 kørsler med en kørselspris på ca. 1.200 kr. pr. kørsel (pris leveret af Det Kongelige Teater). Hvor resten af forbruget er antaget til at være Andet transport heraf ca. 1 mio. kr. er brugt på udlandskørsel.

1) Data er et LDV udtræk leveret af Det Kongelige Teater.
2) <https://www.kfst.dk/udbud/regler-og-lovgivning/taerskelvaerdier/>
3) Navision-udtræk fra Det Kongelige Teater, filtreret på stedkode/-beskrivelse

Transport: Greb, gevinster og investeringer

Gennem en markedsundersøgelse er den optimale sammensætning af transport leverandører det blevet kortlagt

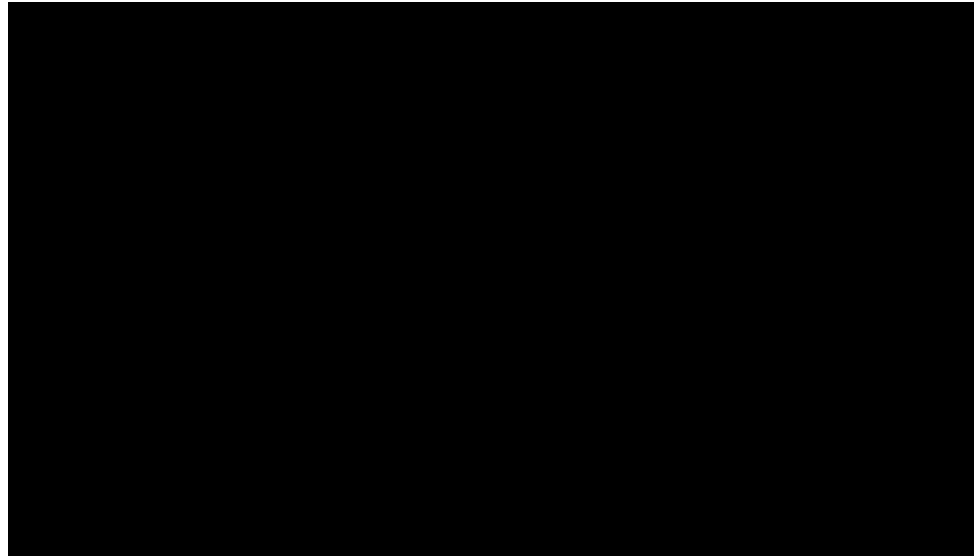
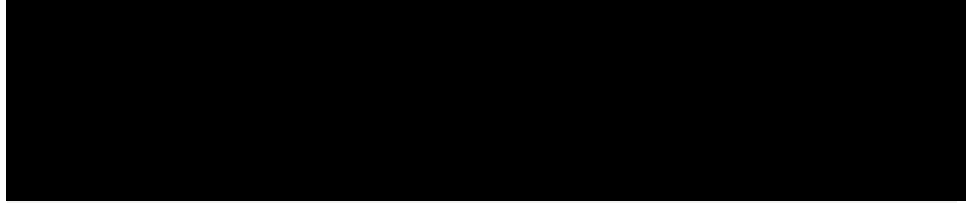
3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Aftaledækning og forhandling af priser

I dette afsnit vil potentialet blive estimeret ud fra sammenligningen mellem timepriser på nuværende og mulige nye leverandører, og hvordan et optimalt mix af leverandører ville kunne se ud. Det sammenholdes mellem timepriserne og opgives op mod de kørselstyper, som beskrevet på forrige side. For andet transport vil timeprisen til Jyderup blive brugt som estimat for potentialet.

Nedstående tabel viser forskellige prispunkter, indhentet marts 2024, fra en række leverandører på tur/retur kørsel på de kørselstyper Det Kongelige Teater har i dag. Det skal bemærkes, at dette er et overslag fra leverandørerne, og ikke den endelige pris for Det Kongelige Teater. Baseret på disse prispunkter er potentialerne estimeret for transport:

Billigste leverandør er givet ud fra at vælge den billigste leverandør pr. typekørsel.



Tabel 6. Prisskema på transportydelse fra leverandører¹⁾

1) Matricen viser aktuelt prisskema fra de givende leverandører indhentet marts 2024 gældende hele 2024

Transport: Greb, gevinster og investeringer

Kurérkørsel kan halvere antallet af egne biler ved at øge udnyttelsesgraden

3. ESTIMERET POTENTIALE (FORSAT)

Volumenrabat

Baseret på det nuværende leverandør- og forbrugsbillede, markedsundersøgelsen fra forrige side samt erfaringer fra tidligere indkøbsanalyser, vurderes det, at der kan opnås en volumenrabat på minimum 5 pct., hvilket svarer til ca. 260.000 kr. af det totale forbrug. Volumenrabatten er givet ud fra tabel 7, hvor der er indhentet konkrete priser fra mulige leverandører. Ydermere har muligheden for volumenrabat i høj grad understøttet af det faktum, at mere end 40 pct. af transportudgifterne er fordelt på 88 forskellige leverandører. Såfremt disse ydelser i fremtiden varetages af få større leverandører, vil der således være tale om en væsentlig volumenkoncentration, og dermed mulighed for volumenrabat. Tallet vil skulle kvalificeres yderligere, men det vurderes at være et konservativt estimat på en opnåelig rabat for Det Kongelige Teater.

Tabel 7: Provenuoversigt, Aftaledækning og forhandling af priser angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2
Reducerede priser	0	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto driftsomkostninger	0,6	0,3	0	0	0
Ekstra driftsudgifter	0,6	0,3	0	0	0
Netto Provenu	(-0,6)	0,5-1,0	0,8-1,2	0,8-1,2	0,8-1,2

Kilde: Egne beregninger

Egne biler

Det estimerede potentiale for egne biler består af at reducere antallet af egne biler, og derved mindske de årlige omkostninger til driften og betalingen til disse. Dette er vurderet ud fra, at det er muligt at øge udnyttelsesgraden af egne biler. Det Kongelige Teater ejer seks varebiler, som bliver brugt til at transportere stativer, paller eller andre mindre varer frem og tilbage fra lagerlokationerne samt personale rundt ved turné eller mellem scenerne. Bilerne står til rådighed for alle medarbejdere, men det er primært de 5 årsværk, relaterede til møbel- og containerlageret, der benytter bilerne. Bilerne kører gennemsnit ca. 7.500 km om året, hvor de i gennemsnit kører 5 km pr. tur.

Ved en 7,5 times arbejdsdag (7:30-15:00) giver dette en udnyttelsesgrad på omkring 17 pct. pr. bil i dette tidsrum, og omkring 5 pct. udnyttelsesgrad fordelt på hele døgnet. Data leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 14 viser et udklip fra kørselsbogen fra en af Det Kongelige Teaters egne biler, som repræsenterer det generelle billede af kørselsmønsteret. Her fremgår det, at bilen benyttes til få korte ture dagligt, og ellers står den til rådighed inden for normal arbejdstid resten af dagen.

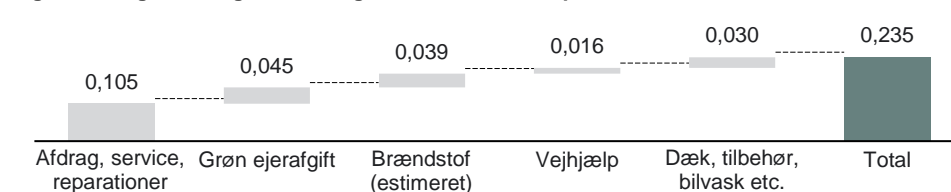
Figur 12. Oversigt over kørsel for bil BY75384

Starttidspunkt	Sluttidspunkt
22/02/2023 07:35:07 CET	22/02/2023 07:45:00 CET
22/02/2023 11:04:35 CET	22/02/2023 11:10:15 CET
22/02/2023 11:19:01 CET	22/02/2023 11:24:38 CET
22/02/2023 12:18:43 CET	22/02/2023 12:22:40 CET
22/02/2023 12:54:32 CET	22/02/2023 12:58:43 CET
22/02/2023 13:06:36 CET	22/02/2023 13:15:54 CET
23/02/2023 08:07:50 CET	23/02/2023 08:24:15 CET
23/02/2023 09:35:55 CET	23/02/2023 09:50:22 CET
27/02/2023 07:54:47 CET	27/02/2023 08:11:55 CET
27/02/2023 08:30:18 CET	27/02/2023 08:45:00 CET

Note: Tabellen viser et udklip fra kørselsbogen for bil BY75384, hvornår det er startet og hvornår turen er sluttet for en given dag – data baseret på CO2 regnskabet leveret af Det Kongelige Teater.
Kilde: Data leveret af Det Kongelige Teater over kørsel data fra bil BY75384

Ved at halvere antallet af biler (3 biler) vil udnyttelsesgraden stige til 34 pct. i arbejdstiden (7:30-15:00). Det er først i 2023, at Det Kongelige Teater har fået værktøjerne til at kunne samle kørselsdata fra egne biler. Deraf har det heller ikke været tydeligt tidligere, hvor stor udnyttelsesgraden har været. Da dette nu er tydeligt, har Det Kongelige Teater været med til at vurdere og acceptere, at 3 biler er et fint niveau, og det vil fremadrettet stadig være de 4 årsværk, der bliver de primære køre af de 3 biler.

Figur 13. Udgifter til egne biler angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er leveret af Det Kongelige Teater som et LDV udtræk sammenholdt med et Navision udtræk.

Af figur 15 fremgår udgifterne til Det Kongelige Teaters 6 biler i 2023. Data er baseret på Navision udtræk, leveret af Det Kongelige Teater. Det estimerede potentiale ved frasalg af tre biler er givet ved en halvering af omkostningerne. Bilerne vil samtidig have en restværdi, som falder, afhængigt af, hvornår de resterende tre biler sælges. Dette er ikke fratrukket i gevinsten.

Transport: Greb, gevinster og investeringer

Der er omkostninger forbundet med at implementere de tre potentialer, som dog vil være tjent ind fra 2025 og frem

Ydermere kommer der engangsgevinsten i form af de tre bilers videresalgsværdi. Frasalg af tre køretøjer (VW Crafter, VW Caddy og VW Caravelle) vil, baseret på de tilgængelige oplysninger om køretøjerne og brugtpriser på sammenlignelige køretøjer, kunne indbringe mellem 250.000 og 350.000 kr. Det har ikke været muligt at isolere afskrivningen af hvert køretøj i det tilgængelige datagrundlag, hvorved det er estimeret, at provenu af køretøjerne er ca. 50 pct. af salgsværdien.

Reducering af ekstern kurérkørsel vil blive berørt i dybdeanalysen Indkøb, da dette omhandler den nuværende frihed, som ligger decentral i Det Kongelige Teater ved bestilling af kurérkørsel, og derved en strammere fremadrettet styring, som vil begrænse brugen af ekstern kurérkørsel gennem ny organisering med udgangspunkt i en central indkøbsfunktion.

Table 8. Provenuoversigt, egne biler angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1
Reducerede udgifter	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Frasalg af tre køretøjer	0,1-0,2	0	0	0	0
Investeringer		0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0	0	0	0
Ekstra driftsudgifter	0	0	0	0	0
Netto provenu	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1

Kilde: Egne beregninger

4. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Tabellen nedenfor har specificeret implementeringsomkostningerne i form af løn- og driftsudgifter, forbundet med implementering af de identificerede potentialer under Lager.

Det vurderes, at omkostninger for at implementere potentialerne er mindre end gevinsten, hvorfor Det Kongelige Teater har en positiv Business Case.

Løneffekten af dette er i tabellen opgjort ved en årsværkspris på 580.000 kr. hhv. 812.000 kr. inkl. Indirekte omkostninger.

Ydermere viser nedenstående tabel 10 provenueffekten, som er givet ud fra den marginale budgeteffekt af potentialernes implementeringsomkostninger, over for potentialernes absolutte gevinst.

Table 9. Oversigt over greb, potentialer og investeringer relateret til transport

Greb	Beskrivelse af aktiviteter	Tidshorisont for implementering	Brutto gevinstpotentiale (tusinde kr.)	Investeringer (tusinde kr.)	Netto potentiale (tusinde kr.)
Aftaledækning og forhandling af priser og volumenrabat	Konkurrenceudsættelse af transportydelser, og derved konsolidering af transportydelser på få udvalgte leverandører.	6-12 mdr.	2025-2028: 771-1.240 (årligt)	2024: 145 2025: 290 2026-2028: 0 Investeringerne består af 0,25 årsværk i 2024 og 0,5 årsværk i 2025 til udbudsforretning og implementering.	2024: (-145) 2025: 481-950 2026-2028: 771-1.240 (årligt)
Egne biler	Reducerede driftsudgifter samt kontant provenu ved frasalg af tre køretøjer.	1-3 mdr.	2024: 184-234 2025-2028: 118 (årligt)	Marginalt tidsforbrug ifm. frasalg af køretøjer.	2024: 184-234 2025-2028: 118 (årligt)

Kilde: Egne beregninger

Opsummering af Lager & Transport

Der er omkostninger forbundet med at implementere de fire potentialer, dog vil det allerede i 2025 have tjent sig hjem

4. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Det Kongelige Teater har i eksisterende budgetter afsat et beløb til opjustering af antal årsværk og yderligere driftsudgifter til den centrale indkøbsfunktion hen over 2024 til 2028. Herunder nyt lagersystem og ansættelse af nye medarbejder i Indkøb.

Det vurderes, at omkostninger for at implementere potentialerne er mindre end gevinsten, hvorfor Det Kongelige Teater har en positiv Business Case.

Løneffekten af dette er i tabellen opgjort ved en årsværkspris på 580.000 kr. hhv. 812.000 kr. inkl. Indirekte omkostninger.

Ydermere viser nedenstående tabel provenueffekten, som er givet ud fra den marginale budgeteffekt af potentialernes implementeringsomkostninger, over for potentialernes absolutte gevinst.

Tabel 10. Samlet oversigt over greb, potentialer og investeringer relateret til lager og transport

Område	Greb	Beskrivelse af aktiviteter	Tidshorisont for implementering	Brutto gevinstpotentialer (tusinde kr., 2023-PL)	Investeringer (tusinde kr., 2023-PL)	Netto potentialer (tusinde kr., 2023-PL)
Lager	Nyt møbellager	Reduktion af lagerbehov og flytning af lager. I den forbindelse skal der gennemføres en udbudsforretning.	12 mdr.	2025-2028: 427-456 (årligt)	2024: 72,5 2025: 489,6 2026-2028: 0 Investeringerne består af 0,125 årsværk i 2024 og 0,25 årsværk i 2025 samt en engangsudgift på 0,35 mio. kr. til flytning og tømning af lagerbeholdninger.	2024: (-62,6) 2025: (-62,6)-(-33,6) 2026-2028: 427-456 (årligt)
	Nyt containerlager	Reduktion i antallet af containere og flytning af lager. I den forbindelse skal der gennemføres en udbudsforretning.	12 mdr.	2025-2028: 1.197 (årligt)	0,8 mio. kr. til flytning og tømning af lagerbeholdninger	2024: 0 2025: 408 2026-2028: 1.197 (årligt)
Transport	Aftaledækning og forhandling af priser og volumenrabat	Konkurrenceudsættelse af transportydelse, og derved konsolidering af transportydelse på få udvalgte leverandører.	6-12 mdr.	2025-2028: 771-1.240 (årligt)	2024: 145 2025: 290 2026-2028: 0 Investeringerne består af 0,25 årsværk i 2024 og 0,5 årsværk i 2025 til udbudsforretning og implementering.	2024: (-145) 2025: 481-950 2026-2028: 771-1.240 (årligt)
	Egne biler	Reducerede driftsudgifter samt kontant provenu ved frasalg af tre køretøjer.	1-3 mdr.	2024: 184-234 2025-2028: 118 (årligt)	Marginalt tidsforbrug ifm. frasalg af køretøjer.	2024: 184-234 2025-2028: 118 (årligt)
Samlet			1-12 mdr.	2024: 184-234 2025-2028: 2.579-3.127 (årligt)	2024: 217,5 2025: 1.569	2024: (-33,5)-16,5 2025: 1.010-1.558 2026-2028: 2.579-3.127

6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN

Aktiviteterne, relaterede til realisering af potentialerne, vil som udgangspunkt være afholdt frem mod andet halvår 2025. For lagerdelen handler aktiviteterne om at udarbejde materiale til et udbud omkring nye lokationer, at gennemføre et udbud og at flytte lagerlokation. Ligeledes for transport omhandler det om udarbejdelse af udbudsmateriale, gennemførelse af udbud og implementering af nye kontrakter samt forankring i den centrale indkøbsfunktion.

For egne biler skal 3 biler sælges, og kommunikationen omkring, hvordan Det Kongelige Teaters medarbejdere kan få mest ud af dem, skal kommunikerer ud, så bilerne bliver brugt mere.

7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

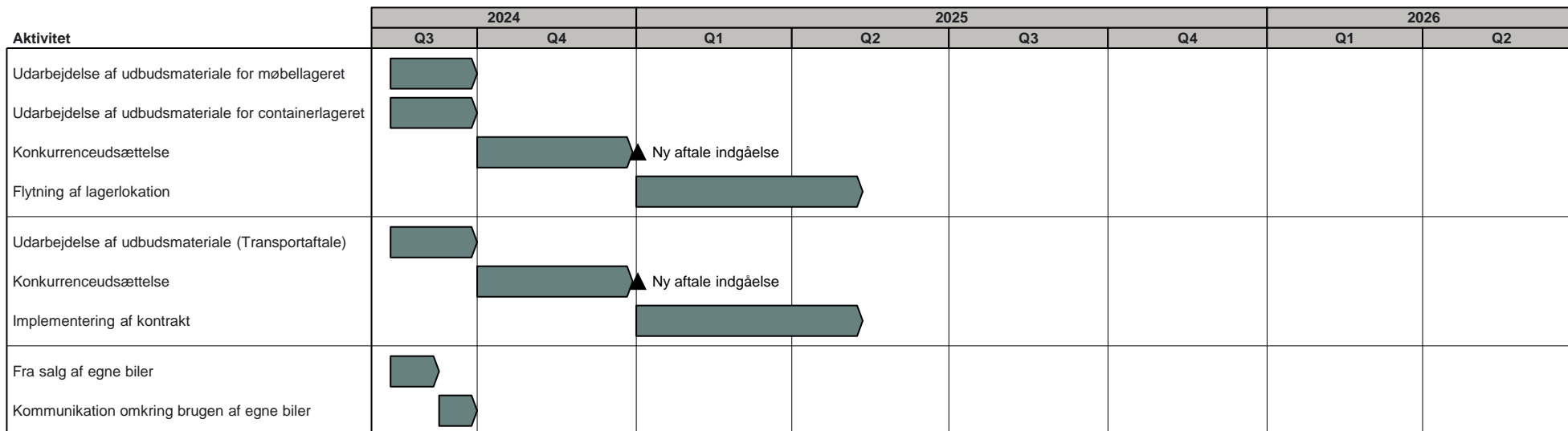
De interne ressourcer, som skal allokere til realisering af potentialerne, er vigtige, men udgør også en vis risiko, da de skal afsætte tid til at give input, som de normalt ikke gør i deres stilling. Samtidigt er det vigtigt at serviceniveauet ikke dykker. Specielt omkring flytning af lagerlokation kan der godt være en lille risiko for øget leveringstid.

Som beskrevet ved hvert potentiale er alle gevinsterne forbundet med en vis usikkerhed, som varierer fra initiativ, og som også er afhængig af den ressourceallokering, som Det Kongelige Teater gør sig ved implementering. Ingen af potentialerne af snitflader over mod andre offentlige/statslige anstalter på nær Vestindisk Pakhus, hvor potentialet i denne analyse er taget ud.

Tema	Score	Indhold
Intern kapacitet		I udarbejdelse af udbudsmaterialefase samt ved reorganisering vil der være en risiko for, at der vil gå mere tid end planlagt fra de faglige medarbejdere, da de vil være nødt til at afsætte tid til at give input til behov og krav.
Serviceniveau		Der vil være en mindre risiko for, at den enkelte medarbejder på Det Kongelige Teater i en overgangsperiode vil opleve et lavere serviceniveau. Dog er alle løsninger designet til at opretholde samme serviceniveau som tidligere.
Provenuusikkerhed		Der er en middel usikkerhed omkring provenuestimatet, hvor den primære risiko ligger i implementeringsomkostningerne i forhold til, hvilke og hvor mange ressourcer Teatret selv kan stille, og hvor mange i så fald vil være eksterne.

Figur 14. Oversigt over implementeringsaktiviteter i perioden 2024-2026

Meget lave risici
 Lave risici
 Moderate risici
 Betydelige risici
 Meget høje risici



Kilde: Egne beregninger

ANALYSETEMA 4

Lager og transport

Analysebilag

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Potentielt nyt møbellager

Et nyt møbellager vurderes at koste mellem 250 kr./m²/år og 900 kr./m²/år (se konkret prisseksempl herunder).

Stamholmen 165

2650 Hvidovre

Størrelse
1.128 - 7.358 m²

Til Leje
Kr. 250 - 900/m²/pr. år

Potentielt nyt containerlager

Baseret på leverandørforespørgsler vurderes et indendørs containerlager at koste cirka 675 kr. pr. kvadratmeter pr. år plus 88 kr. pr. kvm. I årlig driftsomkostninger.

colliers.com/da-dk/ejendomme/logistikcenter-på-20000-25000-m²/dnk-litauen-alle-13-2630-høje-taastrup/dnk59002061

Services Kom i gang Søg ejendomme Ekspert Markedsindsigt Lokationer Om os

Der er ca. 15 km til København, 15 km til Køge og 40 km til Malmø fra Høje-Taastrup Transportcenter, så beliggenheden er ideel for at servicere distributionsnettet i regionen omkring Storkøbenhavn og Sjælland i øvrigt.

- Samlet etageareal: 20.000-25.000 m²
- Attraktiv placering i Høje-Taastrup Transportcenter
- Nyopført lejemål, der kan indrettes efter lejers ønske
- Mulighed for anvendelse til lager, logistik, produktion og kontor
- Årlig leje: Fra 675 kr. pr. m² ekskl. moms
- Årlig drift: Ca. 88 kr. pr. m² ekskl. moms

BESKED *

Besked

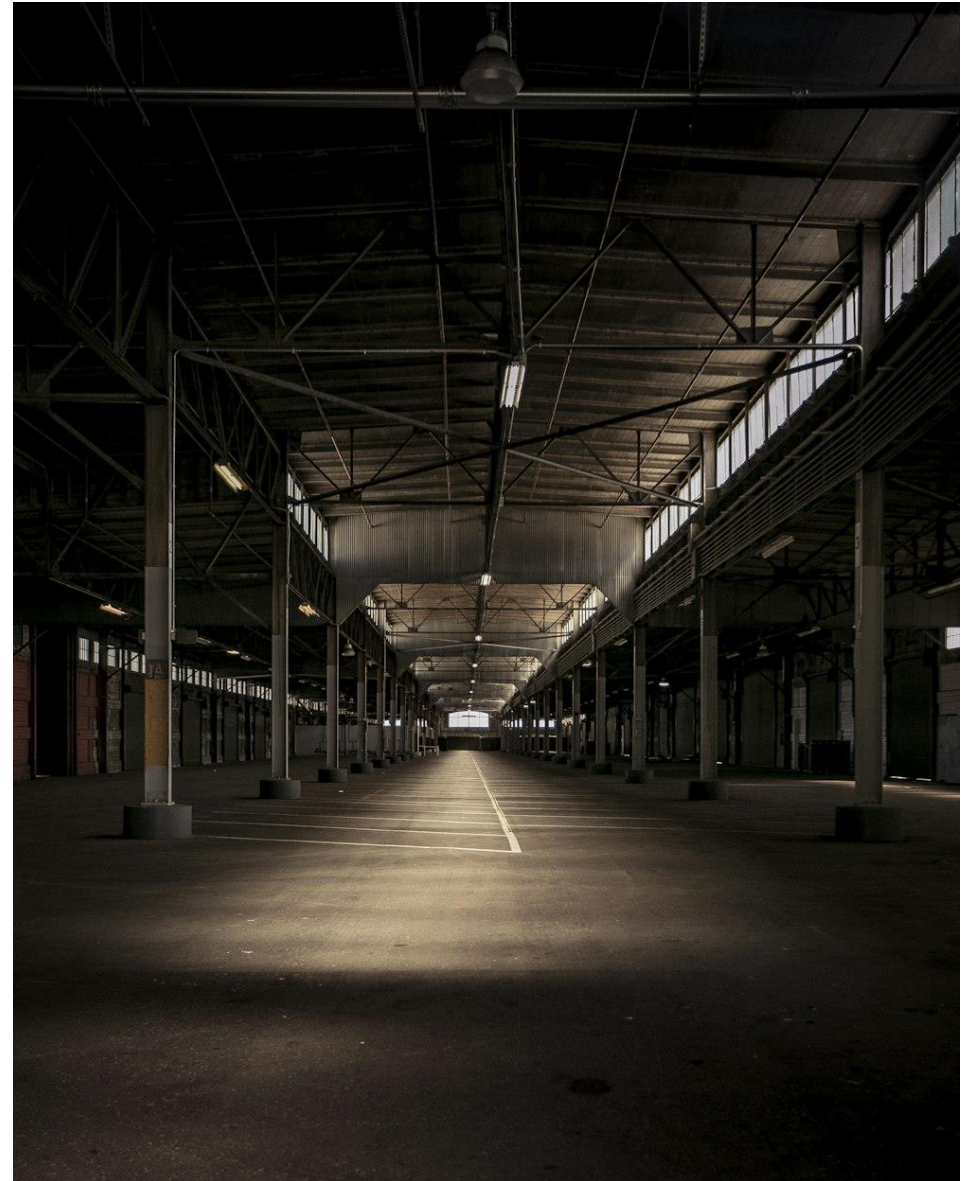
Jeg forstår og accepterer, at mine kontaktoplysninger bliver gemt og brugt af Colliers til at svare på mine forespørgsler via e-mail eller telefon, hvis jeg indsender mit telefonnummer. (Påkrævet) *

Jeg forstår og accepterer, at Colliers lejlighedsvis kan tilsende mig marketingtilbud og opdateringer via e-mail. (Valgfrit) ⓘ

Jeg forstår og accepterer, at jeg har læst Colliers **Persondatapolitik** som mere detaljeret redegør for, hvordan mine kontaktoplysninger bliver gemt og behandlet, og hvordan jeg til hver en tid kan trække mit samtykke tilbage. (Påkrævet) *

mMYf

Indtast tekst fra billede



ANALYSETEMA 5

Indkøb

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Analysetekema 5: Indkøb

Analysen vurderer kategorierne "Indkøb tilknyttet til forestillinger", "Andet indkøb" samt styrkerne ved en indkøbsfunktion

BAGGRUND FOR FORSLAG

Det Kongelige Teater har en årlig indkøbsvolumen på ca. 280 mio. kr., som omfatter ordinære driftsomkostninger ekskl. lønninger og husleje. Indkøb er organiseret med udgangspunkt i afdelingen Finans & Indkøb, som bistår den øvrige organisation med assistance omkring udbud, kontrakt vilkår og kontraktopfølgning, fakturamanagement og kreditkortafregning.

Kortlægningen har vist, at indkøbet hos Det Kongelige Teater i høj grad foregår decentralt, drifts-/projektbaseret eller ad hoc baseret. Det Kongelige Teaters indkøb er således karakteriseret ved at være relativt usystematisk, og kun med en begrænset anvendelse af rammeaftaler. På tværs af Det Kongelige Teater er der mange personer involverede i indkøbsprocessen, hvilket er med til at besværliggøre en ressourcekortlægning af, hvor meget tid der anvendes til indkøb, og hvor mange årsværk der bliver påvirkede af indkøbsprocesserne. Samlet vurderes Teatret at have en tidskrævende indkøbsproces med mange involverede interessenter og mange forskellige måder at købe ind på samt en stor usikkerhed om, hvorvidt compliance overholdes på allerede indgåede aftaler samt ved indgåelse af nye aftaler. Dataopsamlingen og IT-understøttelsen er på et generelt lavt niveau i Det Kongelige Teater. F.eks. er der kun få kontrakter arkiveret centralt (36 kontrakter ud af total antal leverandører på 1.689). I Det Kongelige Teater er IT-understøttelse for udbud heller ikke en del af indkøbsprocessen, hvilket mindsker konkurrenceintensiteten og gør, at hvert indkøb håndteres som en individuel proces.

Som en konsekvens heraf er Teatret begyndt på en række organisatoriske ændringer med henblik på at skabe fælles løsninger og at centralisere indkøbet i højere grad. Det er eksempelvis sket ved at dedikere en indkøber med fokus på kostumer og en udbudskonsulent til at håndtere udbud. Disse indsætter er dog i sin spæde start på optimering af indkøbsområdet, hvorfor der fortsat vurderes at være en række effektiviseringsmuligheder vedrørende den samlede organisering, styring og udmøntning af Teatrets indkøb.

PROVENU

Det estimerede potentiale for indkøb tilknyttet forestillinger følger fra en konsolidering af følgende kategorier:

- Forestillingslementer (Scenografi, dekoration, rekvisitter, osv.) Her er det samlede forbrug på ca. 40 mio. kr., og der er et samlet estimeret potentiale på ca. 1,7 – 4,5 mio. kr., fordelt på underkategorierne:
 - a) scenografi, hvor potentialet kommer ved bl.a. at dele repertoireplanerne med leverandørerne tidligere (min. 6 mdr. før). Dette vil gøre, at leverandørerne vil kunne allokere ressourcer og skabe fordele ved større kapacitetsudnyttelse. Leverandørerne udtaler, at dette vil give et potentiale på 5-10 pct., hvilket giver ca. 1,2 – 2,5 mio. Kr.
 - b) Inden for tøj og tekstiler, balletsko, sminke og parykker bliver indkøbet håndteret af den tilknyttede indkøber fra kostumeafdelingen, og her vurderes der et potentiale på 5-20 pct. (ca. 0,4-1,6 mio. Kr.).
 - c) For skræddere har leverandørerne udtalt, at potentialet for prisreduktioner ligger mellem 1-5 pct. reduktion i priserne, hvilket giver 0,1-0,4 mio. kr.
- For markedsføring kommer det primære potentiale fra printannoncer, og her har nuværende leverandør givet udtryk for, at en længere aftale ville kunne give en mindre rabat (2-4 pct.) ved i højere grad at benytte forbrugsstyring, hvilket giver 0,1-0,2 mio. kr.

- Rettigheder, her ligger potentialet i at indgå 3-4 årige rammeaftaler med potentielt flere leverandører, og dette vil mindske administrationsopgaven for leverandørerne (og Det Kongelige Teater), da der lige nu bliver indgået særskilte aftaler hver gang/for hvert køb.
- Leverandørerne udtaler, at dette vil give et estimeret potentiale på mellem 1-2 pct., hvilket giver 0,1-0,2 mio. kr.
- Materialer, her er det estimerede potentiale på 5-20 pct., som Det Kongelige Teater selv er begyndt på at kunne realisere i denne underkategori ved at lave logistiske kontrakter (fragt aftales ind i prisen) og volumenrabatter ved at konsolidere volumen og reducere antallet af køb (betaler og bestiller på månedsbasis frem for løbende sporadisk).

(2) Andet indkøb er alle andre varer og tjenesteydelser, som Det Kongelige Teater køber ind rundt om forestillingerne og til administrationen. Det estimerede potentiale følger af en konsolidering af følgende underkategorier:

- Indkøb af varer til videresalg relaterer sig til køb af vin/spiritus og øl/vand. Flere leverandører har uafhængigt af hinanden tilkendegivet, at der kun vil være en begrænset rabat at hente på vin og spiritus, mellem 1-5 pct., mens der vil være en større rabat på 15-20 pct. ved at konkurrenceudsætte alt øl/vand til 1-2 leverandør (i dag bruges +10 leverandører), hvilket i alt giver 0,3-0,5 mio.kr.

Tabel 11. Provenu angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	2,7-7,0	2,7-7,0	2,7-7,0
Forestillinger	0	0	2,4-6,5	2,4-6,5	2,4-6,5
Andet indkøb	0	0	0,3-0,5	0,3-0,5	0,3-0,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Forestillinger	0	0	0	0	0
Andet indkøb	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	1,2	1,2	1,2	1,2
Forestillinger	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Andet indkøb	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto Provenu	0	(-1,2)	1,5-5,8	1,5-5,8	1,5-5,8

Kilde: Egne beregninger

FORUDSÆTNINGER FOR REALISERING OG IMPLEMENTERING

Investeringen ligger i de 2 nye årsværk, en Indkøbschef og en Indkøbscontroller, som foreslået i den fremtidige organisering fra 2025 og frem. De 2 nye årsværk vil sikre en nødvendig styrkelse af den centrale indkøbsfunktion mhp. aftaleindgåelse og en mere strategisk tilgang på tværs af indkøbskategorier, vedligeholdelse af aftaler og korrekt aftalebrug, hvilket vil være en forudsætning for at indfri potentialet i 2025 og frem.

For at imødegå usikkerheden i de estimerede potentialer, samt sikre en organisatorisk forankring af den nye centrale indkøbsfunktion, er der blevet lagt en relativ lang indfasningsperiode i provenu estimererne. Det gør at gevinsterne først forventes realiseret i 2026.

Baggrund: Indkøb

Den centrale indkøbsfunktion i dag er en del af Finans & Indkøb, som bistår med bl.a. juridisk udbudsassistans og indkøb

1. BAGGRUND FOR FORSLAGET

Det Kongelige Teater (Det Kongelige Teater) har en årlig indkøbsvolumen på ca. 280 mio. kr., som udgøres af ordinære driftsomkostninger ekskl. lønninger og husleje.

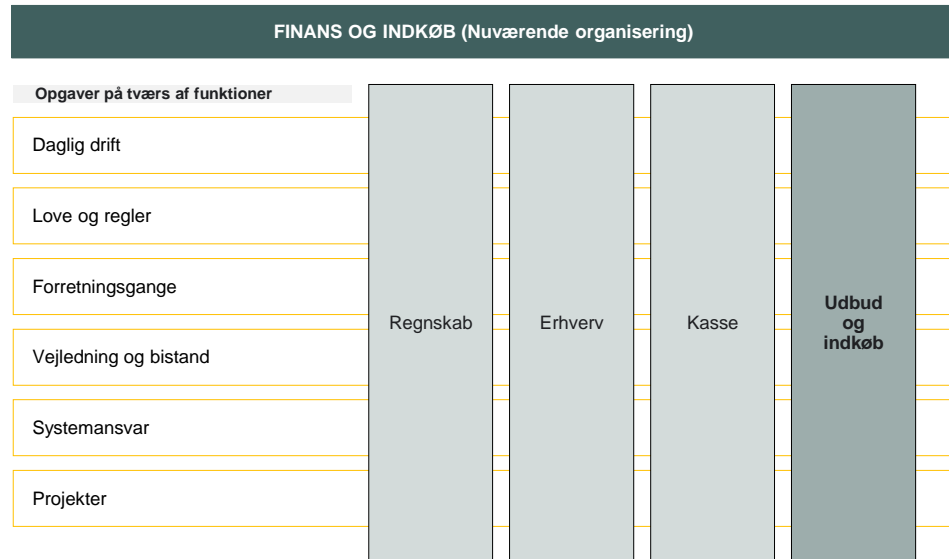
Organisering

Indkøb og udbud er i dag organiseret som en del af Finans & Indkøb med i alt 9 årsværk. Finans og Indkøb dækker over følgende afdelinger:

- Regnskab, kasse og erhverv, som består af i alt ca. 6,5 årsværk, er fakturamanagement, rettighedsafregning, anlægsopfølgning, regnskabsafregning, revision, intern tilsyn, backoffice for billetsalg, kommerciel udlejning og Food and Beverage samt udlægs- og rejseafregning.
- Udbud og Indkøb: som består af ca. 2,5 årsværk, er udbuds(juridisk) -bistand ifm. køb af varer og tjenester, juridisk bistand ifm. kontraktforhandling og kontraktindgåelse, kontraktstyring, indkøbsanalyser, optimering af indkøb og indkøbsaftaler, compliance og revision samt bæredygtighed ifm. indkøb. Herudover består enheden af en indkøber, dedikeret til indkøb i Kostume og Maskerafdelingen.

Ud over ovenstående opgaver, har Finans & Indkøb ansvaret for at supportere Teatret i den daglige drift, love & regler, forretningsgange, vejledning/bistand, systemansvar og projekter.

Figur 1. Illustration over organisering af Finans og Indkøb



Kilde: Organisationsstruktur og illustration er udleveret af Det Kongelige Teater

Kortlægningen har vist, at indkøbet hos Det Kongelige Teater i høj grad foregår decentralt, drifts-/projektbaseret eller ad hoc baseret. Som en konsekvens heraf er Det Kongelige Teater påbegyndt en række organisatoriske ændringer med henblik på at skabe fælles løsninger og centralisere indkøbet. Det er f.eks. sket ved at dedikere en indkøber med fokus på kostumer og en udbudskonsulent til at håndtere udbud. Disse indsatser er fortsat under implementering, hvorfor der fortsat vurderes at være en række uudnyttede effektiviseringsmuligheder for, hvad angår den samlede organisering, styring og udmøntning af Det Kongelige Teaters indkøb.

I dag foregår det meste af indkøbet decentralt i de enkelte afdelinger på Teatret. Dermed er ansvaret for overholdelse af compliance og budget lagt ud i organisationen. Det betyder, at der er mange personer involveret i indkøbsprocessen, hvilket er med til at besværliggøre kortlægningen af, hvor meget tid der anvendes til indkøb, og hvor mange årsværk der bliver påvirkede af indkøbsprocesserne.

Ud fra ressourcekortlægningsanalysen er hver afdeling blevet spurgt ind til, hvor meget tid de bruger på indkøb. Her er det kommet frem, at de tilsammen bruger knap 8 årsværk, ud over Finans og Indkøb. Dette ses som tegn på, at i den nuværende indkøbsproces er de primære indkøbs- og udbudsopgaver i stor udstrækning forankret decentralt i Det Kongelige Teater.

For at indgå de bedst mulige indkøbsaftaler for Det Kongelige Teater er en væsentlig forudsætning faglig viden og kompetencer inden for udbud og indkøb. Det Kongelige Teater har selv en opmærksomhed på, at der er potentiale for at styrke kompetencer i aftaleindgåelsen, udbudsproces og aftalebrug, og at dette vanskeliggøres af den nuværende organisering. Dette afspejler sig yderligere i, at flere af aftaler, som bliver indgået og som BDO/Implement har fået indsigt i, i relativt vid udstrækning vurderes at være indgået på leverandørernes vilkår og standarder.

Som tidligere beskrevet har kostumeafdelingen fået allokeret 1 årsværk til at varetage indkøbsprocessen tilknyttet til forestillinger, under materialer. Denne ressource vurderes til at have kompetencerne i indkøb og udbud, hvilket også trækker delpotentialer med sig.

Baggrund: Indkøb

Systemunderstøttelsen er på et meget lavt niveau, som bl.a. påvirker håndteringen og trækker antallet af fakturaer op

Det Kongelige Teater er selv i proces omkring udarbejdelse af ny indkøbsproces, hvor strategien er med fokus på at blive mere kategoristyrret og at sikre, at complianceansvaret for den enkelte kategori ligger ude hos den kategoriansvarlige (ikke defineret endnu). Det Kongelige Teater har allerede gjort sig tanker omkring, hvordan kategorierne kunne inddeles, og hvem der kan have kategoriansvaret. Dog har Det Kongelige Teater vurderet, at det ikke er i et format, hvor det kan deles i denne analyse.

Denne tilgang vil medvirke til at give indkøbet et løft til fremtiden og at sikre, at Det Kongelige Teater i højere grad kan indgå aftaler, der tilgodeser behovene på Det Kongelige Teater.

Systemunderstøttelse

Det Kongelige Teater er udfordret af, at IT systemunderstøttelsen ikke er på et niveau, som giver den nødvendige støtte til en kategoristyrret organisering. I dag består Det Kongelige Teaters systemlandskab på indkøbsområdet af:

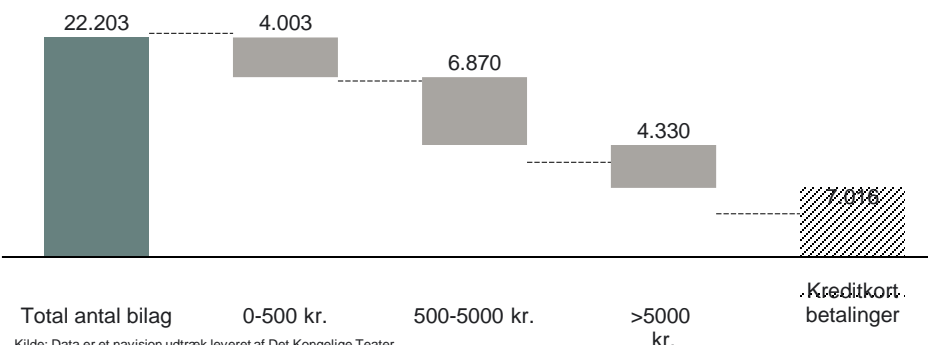
- Indfak: Fællesstatsligt fakturastyringssystem, hvor fakturaer bliver godkendt og arkiverede.
- House of Control: Et kontraktstyringssystem, hvor alle kontrakter, som Det Kongelige Teater har indgået, er arkiverede.
- Navision: Fællesstatsligt økonomisystem, der bliver benyttet til at afstemme økonomien op imod et køb.
- LDV: Leverandørdatabase, hvor alle leverandør oplysninger arkiveres.
- Dynamisk Indkøbssystem (DIS): Statens dynamiske indkøbssystem, der benyttes til at administrere indkøb via SKI/SI aftaler.
- Udbudsportal: Er et tilgængeligt IT-værktøj på udbud.dk som udbudsportal. Her er det muligt for statens institutioner at udbyde en given opgave til potentielle leverandører. Dette system bliver ikke benyttet i dag af Det Kongelige Teater, da der mangler træning/oplæring samt viden om anvendelse af systemet, men det vil være et af de værktøjer, som analysen peger på vil kunne benyttes i fremtiden.

I 2023 benyttede Det Kongelige Teater sig af 1.689 forskellige leverandører, hvilket vurderes at være relativt mange leverandører at håndtere.

Det Kongelige Teater modtog i Finans & Indkøb 26.562 fakturaer i løbet af 2023. Hver enkelt faktura skal behandles og sendes rundt til godkendelse i organisationen, hvilket medfører et stort ressourceforbrug til fakturabehandling. Alene i den centrale indkøbsfunktion er der tilknyttet 2 årsværk, hvis primære opgave er at fordele fakturaerne rundt i organisationen.

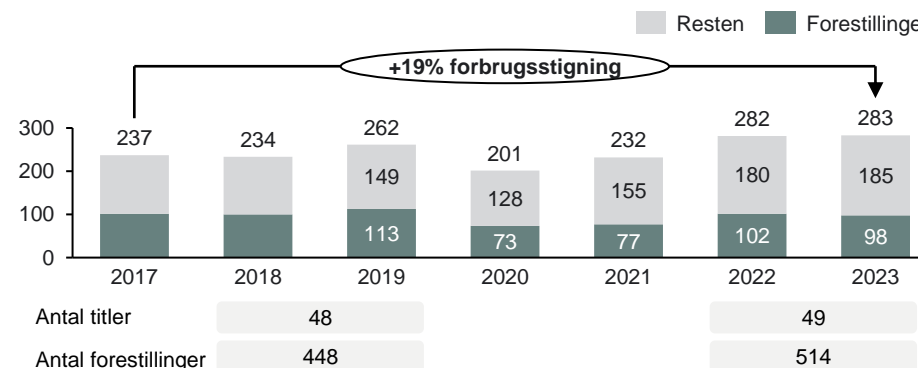
Dette skyldes, at Det Kongelige Teater kun benytter sig af et centralt EAN-nummer. De mange ressourcer, der anvendes hertil, er et udtryk for, at Det Kongelige Teater mangler IT-understøttelse på indkøbsområdet. F.eks. vil digitale kataloger, bredere sortiment hos færre leverandører samt E-handel kunne reducere mængden af fakturaer.

Figur 2. Antallet af bilag, fordelt på fakturatotal (2023)



Ovenstående figur viser antallet af bilag, behandlet i Det Kongelige Teater i 2023. Et bilag er i denne sammenhæng udtryk for antallet af regninger, som bliver betalt, og som omfatter både fakturaer og kreditkortbetalinger. De mange små indkøb medfører højere administrationsomkostninger, da det tager den samme tid at behandle en faktura på 100 kr. som en faktura på 10.000 kr. Derudover betales der i nogle tilfælde fragt ifm. indkøb, hvor fragtomkostningerne er større end værdien af varen, der bestilles.

Figur 3. Total forbrug siden 2017 og frem til 2023 angivet i mio. kr.



Note: Forbrugsdata er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater. Forestillinger er alt forbrug relateret til produktionsbudgetter (forbrug brugt på forestillinger), mens Resten er alt andet forbrug rundt om forestillingerne og til administrationen.
Kilde: antal titler og forestillinger er leveret af Det Kongelige Teater

Baggrund: Indkøb

Forbruget er delt op i 3 adresserbare hovedkategorier: længerevarende aftaler, indkøb til forestillinger og andet indkøb

Som figur 3 viser, består forbruget opsplittet til forestillinger og resten. Forbruget til forestillinger er det forbrug, som er indeholdt i produktionsbudgettet, og som relaterer sig direkte til en forestilling. Resten er alt andet forbrug rundt om forestillingerne, f.eks. administration, konsulenter, bogholdere, tjenesteydelser, osv.

Det Kongelige Teaters indkøbsvolumen er de seneste år steget med 19 pct. fra 2017 til 2023, dog kan der ses et dyk under Covid-19 tiden. De seneste 2 år (2022 og 2023) har indkøbsvolumen været meget stabil på omkring 280 mio. kr., hvilket er det niveau, der også forventes fremadrettet.

Forbruget relateret til forestillinger er blevet holdt relativt stabilt hen over de seneste år. Det Kongelige Teater har selv udtrykt, at det skyldes, at Det Kongelige Teater har haft en vækststrategi på forestillinger, hvor forestillingsbudgettet er blevet holdt på samme niveau, men har skulle indeholde flere forestillinger uden at påvirke det kunstneriske indhold. Ydermere udtrykker Det Kongelige Teater, at dette er sket igennem en øget mængde af genbrug i scenografien, rekvisitterne og kostumerne samt en stigning i mængden af co-produktioner. Det skyldes formentlig også, at selv om antallet af forestillinger er øget (med 13 pct.), så er antallet af titler holdt nogenlunde stabilt, og indkøbsudgifter drives af antallet af titler, ikke hvor mange gange de enkelte titler opføres og dermed antallet af forestillinger.

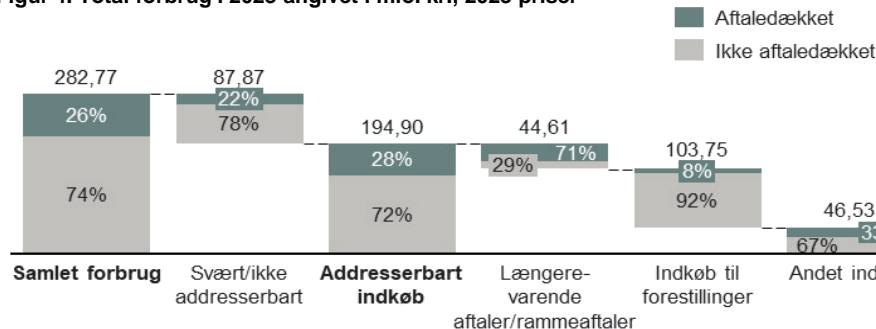
I data fra 2017 og 2018 har det ikke været muligt at isolere, hvilke omkostninger der er gået til forestillinger og øvrige kategorier. Splittet på 2017 og 2018 er estimeret på baggrund af 2019 fordelingen.

Forbruget fordeler sig på 4 hovedkategorier, med underliggende indkøbsområder. Hovedkategorierne er:

- **Svært/ikke adresserbart:**
 - Energi, brændstof, interne og offentlige betalinger, personspecifikke roller, osv. Disse kategorier er vanskelige/umulige for Det Kongelige Teater at udbyde eller at skifte leverandør inden for.
- **Adresserbart indkøb**
 - **Længerevarende aftaler:** Aftaler, som løber ud over den kommende bevillingsperiode, herunder aftaler gennem Bygningsstyrelsen, den fælles statslige aftale med COOR omkring facility management, bygningsdrift/-vedligehold, kantine, osv.
 - **Indkøb knyttede til forestillinger:** Indkøbet i denne kategori er primært knyttet til den projektøkonomi der, er knyttet til de enkelte forestillinger, hvor det handler om at skabe så meget kunst for pengene - herunder lyd- og lysstyr, scenografi, rekvisitter, rettigheder, osv.
 - **Andet indkøb:** Øvrige varer og tjenesteydelser, som bliver indkøbt af Det Kongelige Teater, herunder varer til videresalg, eksterne konsulenter og anden rådgivning, abonnementer, kontorhold, rejser/ophold, osv.

Ud over disse 4 hovedkategorier, vil der til tider være en række ekstraordinære indkøb til f.eks. instrumenter eller andre store engangskøb. I 2023 har der ikke været noget større engangskøb, som har påvirket forbruget. Disse indkøb er meget proces- og administrationsstyret, og der ligger en del flere godkendelsesprocesser bag. Derfor indgår disse store engangskøb ikke i denne analyse

Figur 4. Total forbrug i 2023 angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et Navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Ovenstående figur viser det totale indkøbsvolumen, fordelt ud på de 4 hovedkategorier. Data er baserede på Navision udtræk, leveret af Det Kongelige Teater, hvor aktivitetskoden (akt kode) har været bestemmende for, om indkøbet har været relateret til produktionsbudgettet, dvs. indkøb til forestillinger. Her bruges art kode, startende med 1xxxxx og 2xxxxx. Art kode 3xxxxx og 9xxxxx er blevet brugt til at isolere alt andet indkøb. Desuden er indkøb i kategorierne Materialer, Markedsføring og Skrædder blevet placerede i hovedkategorien Indkøb til forestillinger på anmodning fra Det Kongelige Teater.

Udtrykket **Aftaledækket** dækker over, om der foreligger en kontrakt med en given leverandør i kontraktstyringssystemet (House of Control), eller om købet er registreret på en SI eller SKI aftale. Her er det antaget, at købet for den pågældende leverandør er aftaledækket, hvis der foreligger en kontrakt. Det er ikke altid tilfældet, da det er muligt at foretage et køb uden om kontrakten, hvilket vi ikke kan se ud af datagrundlaget.

Ikke aftaledækket dækker over indkøb, som er blevet foretaget, uden at der er registreret en kontrakt i systemet. Der kan dog godt være indgået decentrale aftaler, som blot ikke er registrerede i kontraktstyringssystemet, men de ligger gemt i en mailboks eller lokalt på en PC.

Det Kongelige Teater har kun registreret 36 kontrakter (April 2024) i kontraktstyringssystemet. Derudover er der kun et begrænset omfang af SKI/SI, som dækker Det Kongelige Teaters behov. Dette er medvirkende til den lave grad af aftaledækning i Det Kongelige Teater. At antallet af centralt indgåede aftaler er relativt begrænsede er et udtryk for, hvor decentralt indkøbet i dag er i Det Kongelige Teater.

SKI og SI aftaler dækkede indkøb for ca. 18 mio. kr. i 2023. Ved brug af SI eller SKI aftaler bliver det systematisk registreret, om indkøbet bliver foretaget via kontrakten eller uden for denne. Her viser en opgørelse af indkøbet, at Det Kongelige Teater har en compliancegrad på 71 pct. for 2023. Det betyder, at i 71 pct. af tilfældene var det SKI eller SI aftalen, der blev benyttet inden for det aftaleområde, som kontrakten dækkede. I forbindelse med de resterende 29 pct. af indkøbene blev der købt hos en anden leverandør end SKI eller SI leverandøren.

For andet køb er det ikke registreret systematisk, om der er blevet købt via kontrakt eller uden for kontrakter, hvilket gør, at der ikke kan siges noget omkring den samlede compliancegrad.

Indhold: Indkøb

Formålet med analysen er at få afdækket potentialet, f.eks. ved en øget systematisk aftaledækning og strategisk tilgang til indkøb

2. INDHOLD

I det følgende afsnit vil analysens elementer blive beskrevet, samt hvilken metode og tilgang der er benyttet.

- A. Der er sket en kortlægning af det adresserbare indkøb, som derefter er blevet kategoriseret og systematiseret på indkøbsområder. Aftaledæknings-/indkøbsstrategier er fastlagt, og gevinster pr. indkøbsområde er identificerede, herunder budgetkonsekvenserne.
 - Analyse af forbrug og efterspørgsel har givet indblik i, hvilke varer og tjenester der indkøbes, og i hvilke volumener, i hvilke enheder og hos hvilke leverandører (spend-analyse).
 - Analyse af marked og udbud har taget afsæt i det aktuelle forbrug og koblet dette til bl.a. aftaledækning og realiserede priser
- B. Analyse af det operationelle indkøb, dvs. fra køb til betaling på tværs af indkøbsområder. Dette mhp. at identificere gevinster til digitalisering af aktiviteterne, centralisering/specialisering af udvalgte roller og aktiviteter for at frigøre tid og ressourcer.
 - Analyse af organisation og styring har givet indblik i, hvordan indkøbet tilrettelægges, herunder hvordan decentrale disponenter understøttes/styres af evt. fælles (og standardiserede) rammer/processer, vejledninger og værktøjer mv. Dertil kommer et fokus på, hvordan niveauet for det samlede indkøb fastlægges og styres.
 - Analyse af indkøbspraksis og -adfærd med fokus på, hvordan indkøb udmøntes i praksis, herunder hvordan indkøbsbehovet identificeres, defineres og disponeres (centralt og lokalt).

Den anvendte tilgang adresserer alle de forhold, som har betydning for effektivt indkøb, inkl. analyser af forbrug (volumen), fordelt på vare- og tjenestekategorier, relevante markedsforhold samt organisering, styring og indkøbspraksis, herunder samspillet mellem indkøbsorganisationen og de decentrale disponenter.

Metode

Datagrundlaget i bl.a. fakturaindhold er på et meget lavt detaljeringsniveau i Det Kongelige Teater. Det har ligeledes været svært at få indhentet kontrakter og aftalegrundlag decentralt i Det Kongelige Teater. Dette betyder også, at det ikke har været muligt i denne analyse at kunne matche prispunkter, omkostninger og mængdeforhold på varer- og tjenesteydelser med pris- og aftalevilkår i kontrakter samt beregne gevinster med udgangspunkt i Det Kongelige Teaters egne data. Deraf er analysen baseret på leverandørinterviews og indhentning af skyggetilbud, for at kunne kortlægge, hvilke løftestænger leverandørerne finder relevante, og hvad disse måtte betyde for gevinster.

I det efterfølgende vil vi først identificere udfordringerne med indkøb i Det Kongelige Teater, hvorefter de forskellige gevinstgreb, som er benyttet i analysen, vil blive introducerede. Analysen vil derefter tage udgangspunkt i det forbrug, som relaterer sig til hovedkategorierne Forestillinger og Andet Indkøb. Her vil udvalgte underkategorier blive gennemgået, og gevinst potentialet vil blive belyst. Til sidst vil der være en opsummering med de væsentligste konklusioner, summering af gevinstpotentiale samt en investing- og implementeringsplan

Udfordringer:

Følgende udfordringer er identificeret baseret på særligt interviews med Det Kongelige Teater og analyse af Navision data:

- Indkøbsprocessen er decentraliseret, og mange indkøb er ad-hoc baserede, og sker uden brug af rammeaftaler. Aftaledækningen er på 71 pct. for SKI aftaler, som ikke vurderes lavt i sammenligning med andre statslige institutioner. Dette indkøb dækker imidlertid kun en mindre del af det samlede indkøb. Samlet set er der mange individuelle indkøbskanaler, som er tidskrævende, silo opdelende, og skaber usikkerhed om, hvorvidt Det Kongelige Teater overholder compliance på allerede indgåede aftaler samt ved indgåelse af nye aftaler.
- Kontrakter bliver indgået uden om Indkøb, hvor der primært bliver indkøbt via e-mail eller i butik, hvorved automatiske indkøbsprocesser minimalt benyttes. Dette forringer datagrundlaget, da praksis omkring registrering af kontrakter ikke sker centralt, og derved bliver der foretaget mange små individuelle køb uden for kontrakt. Det forringede datagrundlag gør det vanskeligt at følge op på, om gældende kontraktvilkår bliver overholdt og at måle compliancegraden.
- Der er store kulturelle forskelle fra afdeling til afdeling, hvilket afspejler sig i en kultur, der er præget af silo tankegang, hvor hver afdeling sørger for sig selv. Denne tilgang har tidligere medvirket til udfordringer med at implementere nye IT-værktøjer, f.eks. Kontraktsstyringssystem, og andre hjælpeværktøjer.

Ydermere har Det Kongelige Teater vurderet den fælles statslige aftale med COOR til at give en meromkostning for Det Kongelige Teater på ca. 8 mio. kr. Der er tale om en længerevarig aftale, der vil påvirke Det Kongelige Teater de næste 4 år frem. Da der er tale om en obligatorisk aftale, er den ikke blevet berørt yderligere i denne analyse. Dette gælder for alle længerevarende aftaler, som er indgåede med bl.a. Bygningsstyrelsen.

Formålet

Formålet med analysen er at få afdækket potentialet ved en øget systematisk aftaledækning, strategisk tilgang til indkøb (færre leverandører og tættere samarbejde), større brug af rammeaftaler og gevinstgreb, såsom efterspørgsel- og forbrugsstyring, aftalecompliance samt procesoptimering mht. køb til fakturaflow (fakturahåndtering).

Selv om der er årlige forskydninger i brugen af leverandører og sammensætningen af indkøb, vurderes der at være et betydeligt potentiale for at opnå besparelser gennem bedre konkurrenceudsættelse og øget kontraktudførelse. Dette er vurderet på grundlag af Teatrets udbredte brug af uformelle aftaler frem for formelle rammeaftaler samt ad hoc-forhandlinger med leverandørerne.

Analysen har analyseret økonomidata (Navision udtræk og LDV udtræk), Indfak (faktura database) og House of Controle (kontrakt database). Da datakvaliteten fra systemerne generelt set har været meget lav, er konklusionerne, og det estimeret potentiale, blevet identificerede via interviews med Det Kongelige Teater og kvantificeret via Leverandøruddataelser. Dette vil blive uddybet yderligere under hver underkategori.

Gevinstgreb

Af tabellen nedenfor fremgår 6 forskellige gevinstgreb. Det er her vurderet, i hvilken udstrækning gevinstgrebene kan forventes relevante for Det Kongelige Teater samt tidshorizont for realisering. Denne effektivisering kan bl.a. opnås gennem skalafordel og standardiserede/optimerede indkøbsprocesser; styrkede indkøbsfaglige kompetencer/øget specialisering; styrket kategoristyring, samt forbedret kontrakt- og leverandørstyring og deraf øget effekt af samarbejdet med eksterne leverandører. Det er klart, at en sådan centralisering ikke kan foretages 'uden videre'. En sådan overdragelse af opgaver (og ressourcer) fra fagenheder til en central funktion kræver en vis implementeringsindsats for så vidt angår forandringsledelse, kulturforandring, etablering af nye samarbejdsflader mv.

Visse af disse gevinstgreb kan forventes realiseret på relativt kort sigt ('lavthængende frugter'), mens andre vil kræve forudgående opbygning af kapabiliteter og forankring af nye roller og processer samt en kulturændring i relation til opgavesplit.

Tablet 2. Tabel over gevinstgreb

Gevinstgreb		Relevans for Det Kongelige Teater
Konsolidering af volumen	<ul style="list-style-type: none"> Konsolider indkøb på tværs af enheder og kategorier. Reducer antallet af transaktioner og leverandører. Omfordel volumen mellem leverandørerne, aftalelængder. 	
Strategisk konkurrenceudsættelse	<ul style="list-style-type: none"> Strategi pr. kategori – øget aftaledækning og aftalelængde. Valg af udbudsprocedure, indkøbsform (Rammeaftale, DIS mv.), kontraktform (eneleverandør, direkte tildeling, miniudbud, kaskade mv.). 	
Efterspørgsels- og forbrugsstyring	<ul style="list-style-type: none"> Sortimentssanering, aftaleloyalitet og kontraktstyring. Politikker/systemer til at styre/reducere efterspørgsel. Transparens vedrørende efterspørgsel og compliance. Optimere fordeling mellem interne og eksterne ressourcer/produktion. 	
Stop indkøb og øg genbrug	<ul style="list-style-type: none"> Eliminere /stoppe investeringer og/eller gentagne indkøb. Øget genbrug og lagerstyring i den sammenhæng. Forandre rekvisitionsproces (gatekeeper, samle varekurve centralt). 	
Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> Anvendelse af udbudssystemer, e-handelssystemer og kontraktstyring mv. 	
Central indkøbsfunktion	<ul style="list-style-type: none"> Færre leverandører giver mindre administrationsarbejde, f.eks. færre fakturaer at skulle behandle. Mindre administration gennem bl.a. at introducere et EAN nummer lokalt i Det Kongelige Teater. 	

Ikke relevant
 Mindre relevant
 Mellem relevant
 Særligt relevant
 Særligt relevant

Dette skyldes bl.a. den faglige karakter af mange indkøb, hvor de lokale afdelinger med fagviden naturligvis fortsat vil skulle involveres.

Der tages udgangspunkt i en analyseramme, der dækker de hovedtemaer, som har betydning for at belyse optimeringsmulighederne. Rammemodellen omfatter seks gevinstgreb, hvoraf tre fortrinsvist "vender udad" mod markedet og samspillet med de eksterne leverandører, mens de øvrige tre primært er rettede indad mod organisationens kapacitet, processer og efterspørgselsstyring. De seks elementer i modellen har i praksis et vist overlap, men de repræsenterer efter vores erfaring alligevel separate og nogenlunde velafgrænsede løftestænger.

På de næste sider præsenteres vores vurdering af det estimerede potentiale. Først ved at gennemgå gevinstgrebene for Indkøb, tilknyttede Forestillinger og dernæst Andet indkøb. Dernæst vil forslag til en fremtidig organisering blive præsenteret. Vurderingerne tager afsæt i rammemodellen og de løftestænger, der ligger i de enkelte gevinstgreb, og baserer sig på observationer fra den kvalitative kortlægning af systemlandskab og systemforvaltning samt på det gennemførte kontraktreview.

Indkøb tilknyttet til Forestillinger	Andet indkøb
Samle indkøbsområder i kategorier, aftaler med 1-3 leverandører over 5-8 år, på tværs af forestillinger.	Samle indkøbsområder i kategorier og i aftaler med 1-3 leverandører over 3-4 år.
DIS anvendelse på forestillingsniveau og på delaftaleniveau. Rammeaftaler med reduceret prispunkt, som udgangspunkt for miniudbud.	Rammeaftaler med enten direkte tildeling eller miniudbud.
Udfordre behov i kravspecifikationsfasen, indfører tilstrækkelighed og nulbasebudgettering i beslutningspunkter i processen.	Forecaste og planlægge større indkøb, med færre bestillinger hos aftaleleverandøren, samt øget controlling og kontraktstyring.
Planlægge genbrug og modularisering 10 år ud i tiden (nuværende 3-4 år) op imod forestillingsporteføljen og co-produktioner.	Stop for indkøb, som ikke er nødvendige. Konsolider forskellige løsninger, som dækker samme behov, udvide løsninger til at kunne dække behov frem for at købe nyt.
Implementere DIS og lagerstyring.	Implementering af e-handelssystem med central styring af aftaler i e-handelsløsninger og en strammere styring af sortimentet.
Frigivelse af interne ressourcer fra administrativt arbejde skal skabe rum og finansiering for etablering af en styrket central indkøbsfunktion.	

Indkøb knyttet til forestillinger

Der er blevet gået i dybden med 4 underkategorier, som står for størstedelen af forbruget

3. ESTIMERET POTENTIALE

Under kategorien Indkøb tilknyttede forestillinger, er alt indkøb relateret til produktioner, og derved også produktionsbudgetter. Som tidligere beskrevet kan produktionsbudgettet tilsvarende sænkes ved implementering af nedenstående potentialer. Dog vil de organisatoriske gevinster stadig være gældende, da dette ligger ud over produktionsbudgettet.

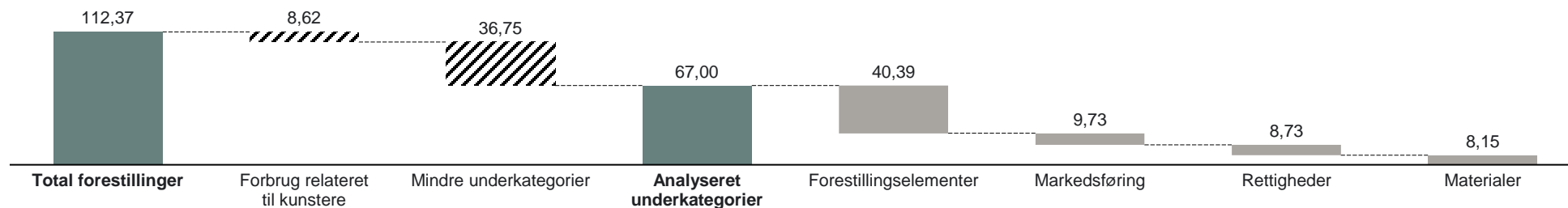
Som nedenstående figur 5 viser, så fokusere analysen på 4 underkategorier og ekskluderer nogle elementer som Det Kongelige Teater ikke vil berøre og som er mindre kategorier der ikke vil være et positivt provenu i på kort sigt, herunder:

- Honorar til specifikke personer/roller ifm. forestillinger, f.eks. solister, koreografer, kostumedesignere, instruktører etc.
- Energi (el, mv.). Og Forbrug gennem f.eks. Bygningsstyrelsens aftaler, som Det Kongelige Teater ikke selv påvirker direkte.
- Rigtig mange mindre underkategorier på under 0,5 mio. kr. Det er adresserbart for Det Kongelige Teater at tilgå, men i denne her analyse har fokus været på potentialer ved de store underkategorier, da det vurderes, at det er her Det Kongelige Teater bør fokusere ressourcerne.
- F.eks. Er underkategorien leje og køb af lys- og lydudstyr og Faciliteter ifm. udendørssceneområder blevet analyseret, men konklusionen har været at der ikke har været et positivt provenu.

Denne analyse vil dykke ned i nedenstående 5 underkategorier og beskrive, hvad de består af, og hvilke gevinstgreb som er blevet benyttet til at estimere potentialer.

1. Forestillingselementer: Relaterer sig til scenografiske elementer, hele scenografier eller køb på kreditkort i en butik, møbler, døre eller andre scenografielementer.
2. Markedsføring, som relaterer sig til alt marketingsmateriale, både forestillingsspecifikt og generelt.

Figur 5. Total forbrug Forestillinger angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

3. Rettigheder: Dette er primært rettigheder til musik, som spilles inden, under og efter forestillinger. Her bliver der ikke analyseret hvem musikrettighederne er til, men om der bliver indgået kontrakt med de opretshavere, som ejer musikken.
4. Materialer, som relaterer sig til kostumeafdelingen, hvilket er lagervarer, stof, bøjler, stativer, krydsfiner, og andre materialer.

Organisationen omkring indkøb til forestillinger er helt decentralt. Dvs. der bliver lavet enkelte aftaler, forbundet med det enkelte køb til den enkelte forestilling. Det gør, at der ikke tænkes på at optimere på tværs af forestillinger, men at der optimeres inden for den enkelte forestilling.

Figur 6. Illustration af nuværende operationel indkøb omkring forestillinger



Igennem interviews med Det Kongelige Teater er det blevet bekræftet, at det er den enkelte budgetansvarlige der indkøber og indgår egne aftaler. Det gør, at aftalerne/kontrakterne ikke gemmes i kontraktbasen, men derimod ofte ligger i de enkelte medarbejders mailboks. Det resulterer i, at de ikke bruges af andre end den person, der har indgået aftalen. Derfor kan det forekomme, at en leverandør bliver benyttet flere gange over året til forskellige forestillinger, men at der bliver indgået en ny aftale pr. forestilling.

I det efterfølgende vil først det totalt estimerede potentialer ved indkøb tilknyttet til forestillinger blive præsenteret, hvorefter hver underkategori vil blive gennemgået.

Indkøb knyttet til forestillinger

Det samlede estimerede potentiale for Forestillinger er 2,4-6,5 mio. kr.

3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Tabel 3 nedenfor illustrerer hver berørt underkategori, og hvilke potentialer som er relevante i forhold til dem. Kategorien: Resten, indeholder det konsoliderede indkøb, som ligger ud over nedenstående kategorier, men som stadig er en del af det adresserbare indkøb inden for indkøb i kategorien Forestillinger.

For underkategorien Resten er det estimerede potentiale vurderet ud fra, at volumen konsolideres ved at samle indkøbet i nogle større kategorier, og lave længere aftaler (3-4 år). Baseret på erfaring og viden fra Leverandørdtalelser fra andre underkategorier vurderes der er et potentiale på mellem 1-5 pct..

I det efterfølgende vil hver berørt underkategori blive gennemgået, og de estimerede potentialer vil blive beskrevet.

Nedenstående tabel 3 viser oversigten over det estimerede potentiale, og hvilken gevinstgreb som er blevet benyttet.

For at kunne vurdere gevinstpotentialer, som er angivet i tabel 3, har analysen benyttet sig af leverandørdtalelser og fakturagennemgang samt erfaringer indhentet i tidligere analyser.

Central indkøbsfunktion er her præsenteret som et gevinstgreb og en forudsætning for at lykkes med potentialerne. Den endelige gevinst ved Central indkøbsfunktion vil blive præsenteret og gennemgået i afsnittet Fremtidig organisering (Central indkøbsfunktion).

I det efterfølgende vil gevinstpotentialerne blive præsenteret for hver underkategori, samt hvilke løftestænger som er blevet brugt blive gennemgået.

Ligeledes vil investeringen i øgede driftsomkostninger blive præsenteret. Der vil være en investering i at ansætte de 2 nye årsværk, som vil blive præsenteret og forklaret under Fremtidig organisering. Ressourcerne skal være forankrede i den centrale indkøbsfunktion, og er ud over de allerede tilknyttede årsværk. De vil være ligeligt spredt hen over potentialerne, da tiden, der skal bruges i hvert potentiale (primært tid brugt på udbud/konkurrenceudsættelse), vil være tæt på den samme, uagtet størrelsen af potentialet (kontraktværdien).

Tabel 3. **Gevinstpotentialer, Forestillinger angivet i mio. kr., 2023 priser**

Underkategori	Forbrug (mio. kr.)	Gevinst-potentiale	Estimeret potentiale (mio. kr.)	Analyse metode	Gevinstgreb					
					Konsolidering af volumen	Strategisk konkurrence-udsættelse	Efterspørgsel s- og forbrugsstyring	Stop indkøb og genbrug	Digitalisering	Central indkøbsfunktion
Forestillingselementer	40,4	4-11%	1,72 – 4,48	Leverandørdtalelser		X	X	X	X	X
Markedsføring	9,7	1-2%	0,12 – 0,24	Leverandørdtalelser	X					X
Rettigheder	8,7	1-2%	0,09 - 0,17	Leverandørdtalelser		X				X
Materialer	8,2	5-20%	0,41 - 1,64	Leverandørdtalelser	X				X	X
Total	67,0	4-10%	2,4-6,5							

Kilde: Egne beregninger

Indkøb knyttet til forestillinger

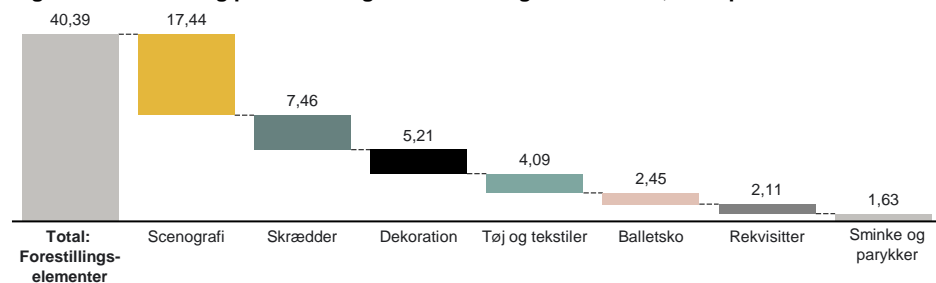
Forestillingselementer herunder rekvisitter, scenografi, kostumer, sminke mv.

3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Forestillingselementer, herunder rekvisitter, scenografi, kostumer, sminke mv..

Forestillingselementer er en underkategori, som er defineret ud fra, at der er tale om indkøb med stor kunstnerisk indflydelse og udtryk. Dermed er det ikke mængden af det, eller hvilken udbyder der bliver brugt, der bliver belyst i denne analyse, men potentialet ved strategisk konkurrenceudsættelse, og derved at indgå længere varige rammeaftaler med et reduceret prisniveau gennem brugen af miniudbud.

Figur 7. Total forbrug på forestillingselementer angivet i mio. kr., 2023 priser



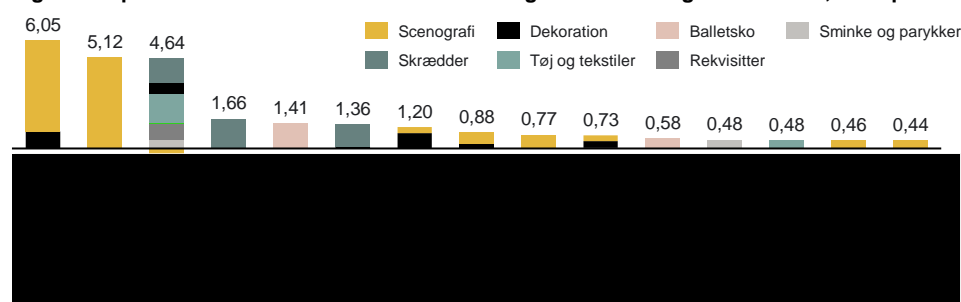
Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Ovenstående figur viser forbrugsfordelingen af indkøb, relateret til scenografi, rekvisitter, kostumer, sminke mv. Da Det Kongelige Teater's egne indkøbskategorier ikke har været egnede til brug for analysen, har vi i fællesskab med Det Kongelige Teater opstillet ovenstående kategorier. Det har ikke været muligt at dokumentere eksisterende kontrakter eller aftaler med nogen af leverandørerne, hvorfor aftaledækningen vurderes til at være 0 pct.

Den største leverandør i kategorien, [redacted] bekræfter, at der i perioden 2016-2019 har eksisteret en rammeaftale mellem Det Kongelige Teater og [redacted] men at der siden da ikke er indgået aftale/kontrakt, som fastlægger de kommercielle vilkår. Dette skyldes at Teatret har indgået kontrakt på forestillingsniveau og derfor ikke har indgået en længere kontrakt med [redacted].

Figur 8 nedenfor viser top 15 leverandører, som benyttes til indkøb af forestillingselementer. Der benyttedes i alt 330 forskellige leverandører i 2023 i kategorien Forestillingselementer.

Figur 8. Top 15 leverandører relateret til Forestillingselementer angivet i mio. kr., 2023 priser



Note: 1) Et dynamisk indkøbssystem kan betegnes som en slags åben rammeaftale, idet alle der opfylder minimumskravene til egnethed, og ikke er omfattet af udelukkelsesgrundene, skal optages i systemet. Ordregiver er forpligtet til løbende at optage nye deltagere i systemet, og kan ikke begrænse antallet af deltagere.
Kilde: kfst.dk

Af figur 10 fremgår det, at der bliver købt via kreditkort for ca. 4,6 mio. kr. Datakvaliteten for disse køb er meget lav, og det er derfor ikke tydeligt, hvilke typer af indkøb de 4,6 mio. kr. dækker over.

De væsentligste løftestænger i forhold til at opnå det estimerede potentiale er:

- Scenografi relaterer sig til alt køb af komplet scenografi. Her udarbejder Det Kongelige Teater et omfattende designmateriale, hvorefter materialet bliver EU udbudt til kendte leverandører ud fra en standardkabelon. Der er derfor allerede etableret en god standardiseret proces. Denne standardproces virker godt, og gør det nemt for Det Kongelige Teater. Udfordringen er at de første sætter det i udbud når designet er på plads, hvilket giver leverandørerne meget kort tid til at producere det samt så anvendes EU udbuddet på forestillingsniveau, dvs., at der for hver forestilling bliver udbudt en ny aftale (meget administration). Dekoration og rekvisitter bliver håndteret ligesom scenografi.
- Gennem Leverandørdtalelser med [redacted] og [redacted] er det blevet tydeligt, at en løftestang for at få reduceret prisen er ved at indgå et tættere samarbejde med leverandørerne, og bl.a. dele repertoireplanerne med leverandørerne tidligere (min. 6 mdr. før) mod de 6-8 uger som de får i dag. Leverandørerne udtaler at de ikke har behov for at kende præcis hvad der skal produceres, men en indikation på tidshorizont og budget et halv år ude i fremtiden vil være nok for dem til at kunne allokere ressourcer og skabe fordele ved større kapacitetsudnyttelse. Så når udbuddet kommer med endeligt design, vil de allerede der have reduceret risici ved bl.a. at have den krævede kapacitet til rådighed. Leverandørerne udtaler at dette vil give et potentiale på 5-10 pct., hvilket giver ca. 1,2 – 2,5 mio. kr. (Scenografi, Dekoration og Rekvisitter). Det Kongelige Teater kan her anvende Dynamisk Indkøbssystem (DIS)¹⁾ på forestillingsniveau og lave miniudbud.
- Inden for Tøj og tekstiler, balletsko, sminke og parykker bliver indkøbet håndteret af den tilknyttede indkøber fra kostumeafdelingen. Dette er en relativ ny funktion, tiltrådt efteråret 2023, hvilket gør, at gevinsterne ikke er fuldt realiserede endnu. Her tænkes der langsigtet og på tværs af forestillingerne, hvilket vil give en økonomisk gevinst på 5-20 pct., vurderet ud fra Det Kongelige Teater selv, hvilket giver 0,4-1,6 mio. kr..
- I kategorien Skrædder ligger alt indkøb relateret til ekstern skrædderi. I kostumeafdelingen bliver ca. 80 pct. af kostumerne syede og tilpassede i eget skrædderi og værksted. De resterende 20 pct. er outsourcet til eksterne skræddere. Det vurderes af Det Kongelige Teater, at dette er et bæredygtigt split fremadrettet, da der ikke kan produceres mere internt, og at de eksterne skræddere bl.a. bruges i højsæsonen. For at bringe volumen ned skal der tænkes mere genbrug. Potentialet herved er ikke taget med i denne beregning. Da antallet af skræddere i Danmark, som har kompetencerne til at levere den kvalitet, som Det Kongelige Teater kræver, er begrænset, er det den samme håndfuld af leverandører, som bliver benyttet af Det Kongelige Teater. Gennem Leverandørdtalelser med [redacted] har leverandørerne indikeret, at potentialet for prisreduktion ligger mellem 1-5 pct. reduktion i priserne, hvilket giver 0,07-0,37 mio. kr..

Table 4. Provenuoversigt, Forestillingselementer angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	1,7-4,5	1,7-4,5	1,7-4,5
Forestillingselementer	0	0	1,7-4,5	1,7-4,5	1,7-4,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Ekstra driftsudgifter til Indkøb	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Netto Provenu	0	(-0,2)	1,5-4,3	1,5-4,3	1,5-4,3

Kilde: Egne beregninger. Ekstra driftsudgifter vil blive udfoldet under investering.

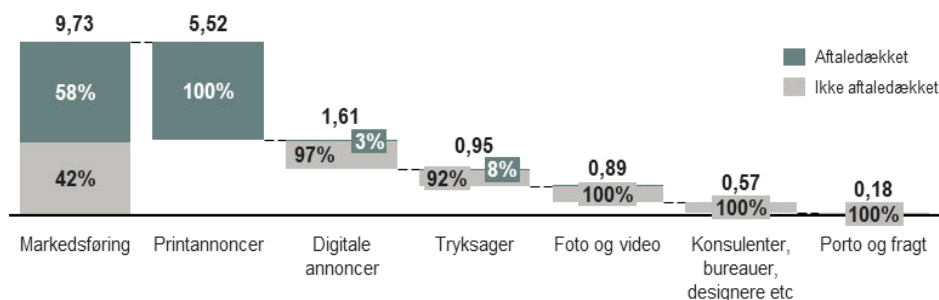
Indkøb knyttet til forestillinger

Markedsføring er det estimerede potentiale fokuseret på printannoncer og fotografier baseret på leverandørudtalelser

3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Markedsføring relaterer sig til alt markedsføringsmateriale, som bliver produceret og leveret af eksterne leverandører. Her er splittet, at ca. 75 pct. af forbruget er relateret til markedsføring til specifikke forestillinger, mens de resterende ca. 25 pct. er relateret til generel markedsføring for Det Kongelige Teater.

Figur 9. Total forbrug Markedsføring angivet i mio. kr., 2023 priser



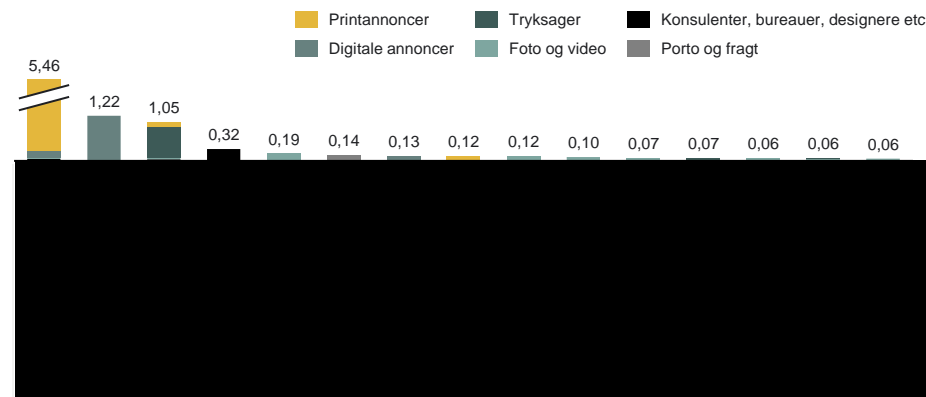
Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Ovenstående figur 9 viser forbruget på markedsføring, fordelt ud på indkøbsbeskrivelser, dvs. hvad forbruget er blevet brugt på:

- Printannoncer er primært direkte medieindkøb, f.eks. TV, avis osv. Her er det primært en leverandør [redacted] som bliver benyttet. Aftalen med [redacted] udløber i år, og den står derfor til at skulle genudbydes. Ved at kontakte Tre kroner har leverandøren givet udtryk for, at en længere (5-årig) aftale ville kunne give en mindre rabat (2-4 pct.) ved i højere grad at benytte forbrugs- og efterspørgsmålsstyring.
- Digitale annoncer er præget af Facebook og Google Ads, hvor prisen, som betales, er på markedsvilkår, og derved kan der ikke forhandles nogen rabat. Et evt. potentiale ville skulle komme af reduktion af forbruget. Det samme gør sig gældende for kategorierne konsulenter samt fragt.
- For underkategorien Tryksager er der mulighed for at benytte udbudsportalen, da der er en SI aftale på denne ydelse. I analysen har det ikke været muligt at fastslå, om denne allerede bliver benyttet, da der ikke er noget digitalt arkiv. Dog vurderes det, at hvis Det Kongelige Teater følger praksis omkring benyttelsen af SI aftalen, vil det være billigste bud, som får aftalen. Derved er der ikke estimeret et potentiale i denne underkategori.
- Underkategorien Foto og video omfatter fotografier, på nuværende tidspunkt (april 2024) er Det Kongelige Teater i gang med at indgå kontrakt med 8 faste fotografere, hvilket vil give et mindre potentiale (1-2 pct.). Ifølge Det Kongelige Teater kommer potentialet af, at alle fotografere tidligere har fået forskellige timepriser og øvrige vilkår. Gennem den nye kontrakt vil timepriser og vilkår blive standardiserede.

Figur 10 nedenfor viser top 15 leverandører, som benyttes til markedsføring. I alt bliver der benyttet 44 forskellige leverandører.

Figur 10. Top 15 leverandører markedsføring angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Som nedenstående tabel 5 viser så vil potentialet give i nederste fraktile af beregningerne et negativt provenu. Grundet til at vi stadig foreslår at gennemføre potentialet er:

- Usikkerheden forbundet med estimaterne, hvor de anvendte estimater og modeller vil indeholde usikkerheder, hvilket betyder at det negative provenu ikke nødvendigvis vil materialisere sig, da det reelle udfald kan være bedre end de foreløbige estimater.
- Helheden og synergi ved gennemførelsen af alle potentialet, hvor vigtigheden af at se på det større billede. For ved gennemførelsen af potentialet vil det have synergetiske effekter med de andre potentialet.

Selv om et potentiale måske viser en negativ provenu, kan det i samspil med andre initiativer bidrage positivt til den overordnede positiv provenu.

Tabel 5. Provenuoversigt, Markedsføring angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
Markedsføring	0	0	0,1-0,2	0,1-0,2	0,1-0,2
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Ekstra driftsudgifter til Indkøb	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Netto Provenu	0	(-0,2)	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1

Kilde: Egne beregninger. Ekstra driftsudgifter vil blive udfoldet under investering.

Indkøb knyttet til forestillinger

Rettigheder og materialer

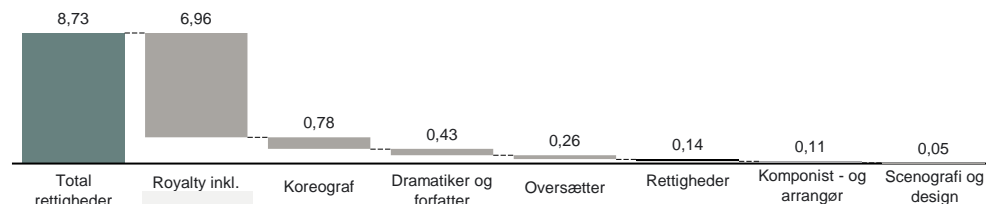
3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Rettigheder

Underkategorien rettigheder omhandler primært forbruget på Royalty, dvs. betaling for brug af andres musik samt nogle mindre rettighedsprægede kategorier, såsom koreograf, dramatiker og forfatter.

Figur 11 nedenfor viser forbruget, relateret til rettigheder. Heraf fremgår det, at Royalty fylder 80 pct. af forbruget.

Figur 11. Total forbrug, rettigheder angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Det estimerede potentiale baserer sig på samtaler med ██████████ hvor de har udtalt, at priserne i høj grad er fastlagt af aktører og interessenter inden for branchen, hvorfor det ikke vurderes at være muligt at forhandle priser på samme måde som for konventionelle varer og tjenesteydelser. Leverandørerne har imidlertid oplyst, at volumenkoncentration kan være en måde at opnå en begrænset rabat. Ved indgåelse af 4-årige rammeaftaler med potentielt flere leverandører vil dette mindske administrationens opgaven for leverandørerne (og Det Kongelige Teater), da der lige nu bliver indgået særskilt aftaler hver gang/for hvert køb. Leverandørerne udtaler, at dette vil give et estimeret potentiale mellem 1-2 pct. Dette potentiale er beregnet ud fra, at leverandørende tjener mindre, og derved vil det ikke påvirke det kunstneriske valg.

Hvis denne underkategori skal reduceres yderligere, skal det ske gennem forbrugsstyring, dvs. aktiv stillingtagen til omfanget af brug af rettigheder samt typen af rettigheder, der anvendes.

Tabel 6. Provenuoversigt, rettigheder angivet i mio. kr., 2023 priser

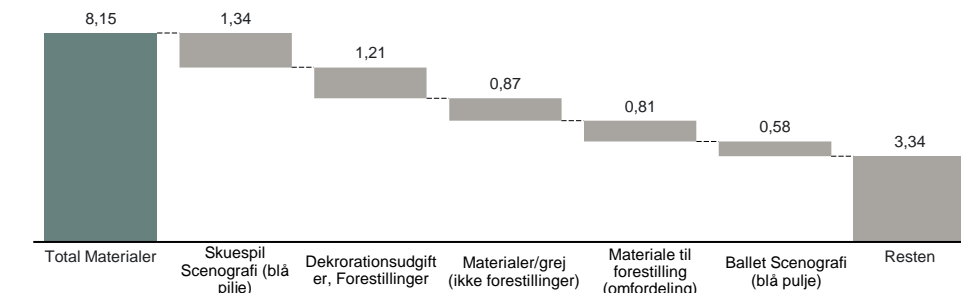
	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	0,1-0,3	0,1-0,3	0,1-0,3
Forestillingselementer	0	0	0,1-0,3	0,1-0,3	0,1-0,3
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Ekstra driftsudgifter til Indkøb	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Netto Provenu	0	(-0,2)	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1

Kilde: Egne beregninger. Ekstra driftsudgifter vil blive udfoldet under investering.

Materialer

Materialer er hovedsageligt relaterede til kostumeafdelingen, hvor der som tidligere nævnt er et årsværk tilknyttet som indkøber. Vedkommende har kun været tilknyttet siden efteråret 2023, men har allerede opnået en del besparelser blot ved at konsolidere volumen, konkurrenceudsætte og udfordre leverandørerne. Her er hendes erfaring, at der har været mellem 5-20 pct. at hente hver gang. Potentialet dækker over både reducere af listepreiser, men også reducere af fragt-omkostninger. Typisk er det leverandøren, som står for fragten af varen, og derved også dikterer fragtpriisen. Ved at købe færre gange og konsolidere volumen vil fragt-omkostningerne også reduceres.

Figur 12. Total forbrug, Materialer angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Figur 12 ovenfor viser forbruget, relateret til materialer. Denne kategori er meget forestillings-specifik, og er præget af, at der bliver købt mange forskellige varer.

Det estimerede potentiale lægger sig op ad de 5-20 pct., som Det Kongelige Teater selv er begyndt på at kunne realisere i denne underkategori ved at lave logistiske kontrakter (fragt aftales ind i prisen) samt volumenrabatter ved at konsolidere volumen og reducere antallet af køb (betaler og bestiller på månedsbasis frem for løbende sporadisk).

Tabel 7. Provenuoversigt, Materialer angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	0,4-1,6	0,4-1,6	0,4-1,6
Forestillingselementer	0	0	0,4-1,6	0,4-1,6	0,4-1,6
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Ekstra driftsudgifter til Indkøb	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Netto Provenu	0	(-0,2)	0,2-1,4	0,2-1,4	0,2-1,4

Kilde: Egne beregninger. Ekstra driftsudgifter vil blive udfoldet under investering.

Andet indkøb

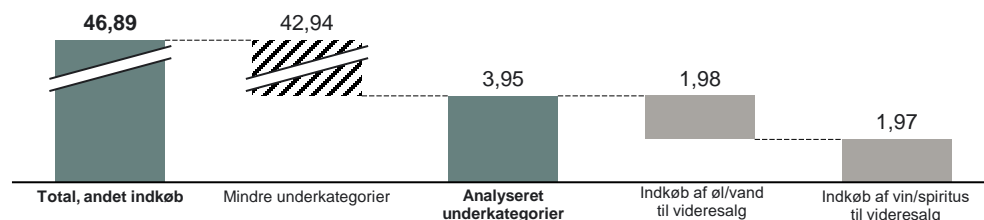
Omhandler alt indkøb af varer og tjenesteydelser, som er rundt om forestillingerne

3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Andet indkøb omhandler alt indkøb af varer og tjenesteydelser, som er rundt om forestillingerne. Denne kategori er præget af, at der allerede er en del aftaler både i SKI/SI regi og egne aftaler, som bliver benyttet. Som tidligere nævnt, er dette ikke ensbetydende med, at aftalerne bliver brugt. Dette vil blive beskrevet i afsnittet omkring den fremtidige organisation, hvor det beskrives, hvordan bedre udnyttelse af aftalerne kan sikres.

Under Andet indkøb bliver der benyttet i alt 1.055 forskellige leverandører, og kategorien har en aftaledækning på ca. 37 pct.

Figur 14. Total forbrug Andet Indkøb angivet i mio. kr., 2023 priser



Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Ovenstående figur 14 viser forbruget i 2023 for Andet indkøb. I analysen er der fokuseret på 3 underkategorier med henblik på at belyse gevinstpotentialer. Enkelte kategorier overlapper mellem forestillinger og andet indkøb, hvorfor kategorierne Markedsføring og Materialer er blevet flyttet over i kategorien Forestillinger.

Table 9. Gevinstpotentialer, Andet angivet i mio. kr., 2023 priser

Underkategori	Forbrug (mio. kr.)	Gevinst-potentiale	Estimeret potentiale (mio. kr.)	Analyse metode	Konsolidering af volumen	Strategisk konkurrence-udsættelse	Efterspørgse Is- og forbrugsstyring	Stop indkøb og genbrug	Digitalisering	Central indkøbsfunktion
Indkøb af vin/spiritus til videresalg	1,97	1-5%	0,0 - 0,1	Leverandørdtalelser	X					X
Indkøb af øl/vand til videresalg	1,98	15-20%	0,3 - 0,4	Leverandørdtalelser	X					X
Total	3,95	8-13%	0,3 - 0,5							

Kilde: Egne beregninger.

Ligeledes er der også her en forskel på de ca. 46 mio. kr. (total adresserbar) og de ca. 4 mio. kr. (analyseret underkategorier), hvor det som er imellem, består af rigtig mange mindre underkategorier på under 0,5 mio. kr. Det er adresserbar for Det Kongelige Teater at tilgå, men i denne analyse har fokus været på potentialet ved de store underkategorier, da det vurderes, at det er her, Det Kongelige Teater bør fokusere ressourcerne.

Ligeledes vil investeringen i øgede driftsomkostninger blive præsenteret. Der vil være en investering i at ansætte de 2 nye årsværk, som vil blive præsenteret og forklaret under Fremtidig organisering. Ressourcerne skal være forankrede i den centrale indkøbsfunktion og er ud over de allerede tilknyttede årsværk. De vil være ligeligt spredt hen over potentialerne, da tiden, der skal bruges i hvert potentiale (primært tid brugt på udbud/konkurrenceudsættelse), vil være tæt på den samme uagtet størrelsen af potentialet (kontraktværdien).

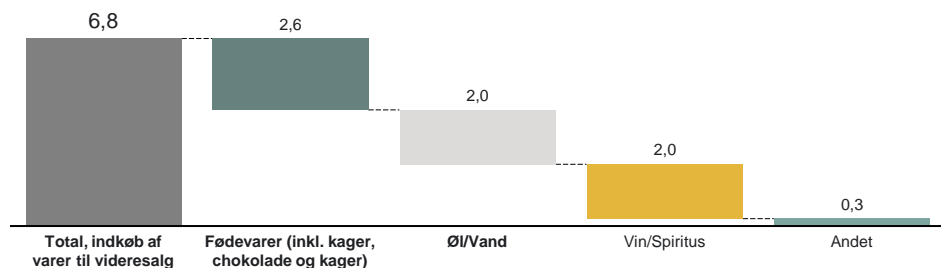
I det efterfølgende vil gevinstpotentialerne blive præsenteret og gennemgået for Indkøb til videresalg af øl/vand og vin/spiritus.

3. ESTIMERET POTENTIALE (forsat)

Indkøb af varer til videresalg

Indkøb af varer til videresalg relaterer sig til de varer, som bliver købt til at kunne sælges ibarer og caféer før, under og efter forestillinger. Det Kongelige Teater har et fast menukort, hvor drikkevarerne dækker over en blanding af øl og vand samt vin og spiritus.

Figur 15. Total forbrug på indkøb af varer til videresalg mio. kr., 2023 priser

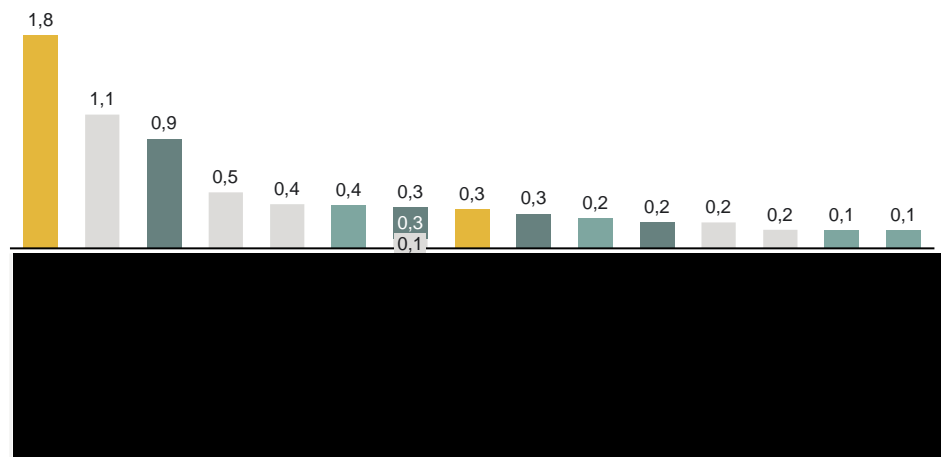


Kilde: Data er et navision udtræk leveret af Det Kongelige Teater.

Som figur 15 viser er det største forbrug relateret til fødevarer, herunder chokolade og kager. Denne analyse har ikke berørt denne kategori, men har fokuseret på øl/vand og vin/spiritus, da disse varer sælges videre 1 til 1.

I denne her kategori bliver der igen benyttet rigtig mange forskellige leverandører (+50), hvor nedenstående figur 16 viser top 15 af de største leverandører i kategorien.

Figur 16. Top 15 leverandører relateret til indkøb af varer til videresalg mio. kr., 2023 priser



Som figur 16 viser, er [redacted], som leverer primært vin og spiritus, klart den største leverandør. Gennem leverandørdtalelser fra [redacted] nævner de, at der kun vil være en begrænset rabat at hente på vin og spiritus mellem 1-5 pct., da volumekoncentrationen i forvejen primært er lagt på 1 leverandør i forvejen. Det de nævner, kan være en løftestang er at samle køb i større volumen. Lige nu bliver der købt ind meget sporadisk. I 2023 blev der lagt 135 bestillinger, dvs. ca. 2,5 om ugen (baseret på fakturaoptælling fra Indfak), hvilket vurderes til at være meget ofte. Leverandørerne nævner som en løftestang at samle volumen i uge- eller hver anden ugebestillinger, hvilket vil sænke de administrative opgaver for leverandøren og Det Kongelige Teater samt mindske antallet af fakturaer.

[redacted] leverer ikke vin og spiritus til Teatret i dag, men kun øl og vand. De ville dog godt kunne håndtere opgaven i fremtiden.

Ydermere udtaler de 3 leverandører, at ved at samle volumenkoncentrationen på en leverandør for øl og vand, vil de kunne give en rabat på mellem 15-20 pct. Dette skal ses ud fra, at der i dag bliver købt ind fra +10 forskellige leverandører i mindre volumen. Alle 3 leverandører vil kunne levere øl og vand sortimentet på Det Kongelige Teater's menukort (april 2024).

Det Kongelige Teater har i forbindelse med analysen selv vurderet, at deres aftaler på øl/vand og vin/spiritus godt kan være bedre. Derfor er de også selv begyndt at undersøge muligheden for bedre aftaler.

Som nedenstående tabel 10 viser, så er der her igen et potentiale, hvor nederste fraktile beregninger et negativt provenu. Grundet til at vi stadig foreslår at gennemføre potentialet er:

- Usikkerheden forbundet med estimerne, hvor de anvendte estimer og modeller vil indeholde usikkerheder, hvilket betyder at det negative provenu ikke nødvendigvis vil materialisere sig, da det reelle udfald kan være bedre end de foreløbige estimer.
- Helheden og synergi ved gennemførelsen af alle potentialerne, hvor vigtigheden af at se på det større billede. For ved gennemførelsen af potentialet vil det have synergetiske effekter med de andre potentialer.

Selv om et potentiale måske viser en negativ provenu, kan det i samspil med andre initiativer bidrage positivt til et overordnet positivt provenu.

Tabel 10. Provenuoversigt, Indkøb af varer til videresalg (tusind kr., 2023-PL)

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovnu	0	0	0,3-0,5	0,3-0,5	0,3-0,5
Indkøb af vin/spiritus til videresalg	0	0	0,0-0,1	0,0-0,1	0,0-0,1
Indkøb af øl/vand til videresalg		0	0,3-0,4	0,3-0,4	0,3-0,4
Investeringer	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	0,4	0,4	0,4	0,4
Ekstra driftsudgifter til vin/spiritus	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Ekstra driftsudgifter til Øl/Vand	0	0,2	0,2	0,2	0,2
Netto Provenu	0	(-0,4)	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1	(-0,1)-0,1

Kilde: Egne beregninger. Ekstra driftsudgifter vil blive udfoldet under investering.

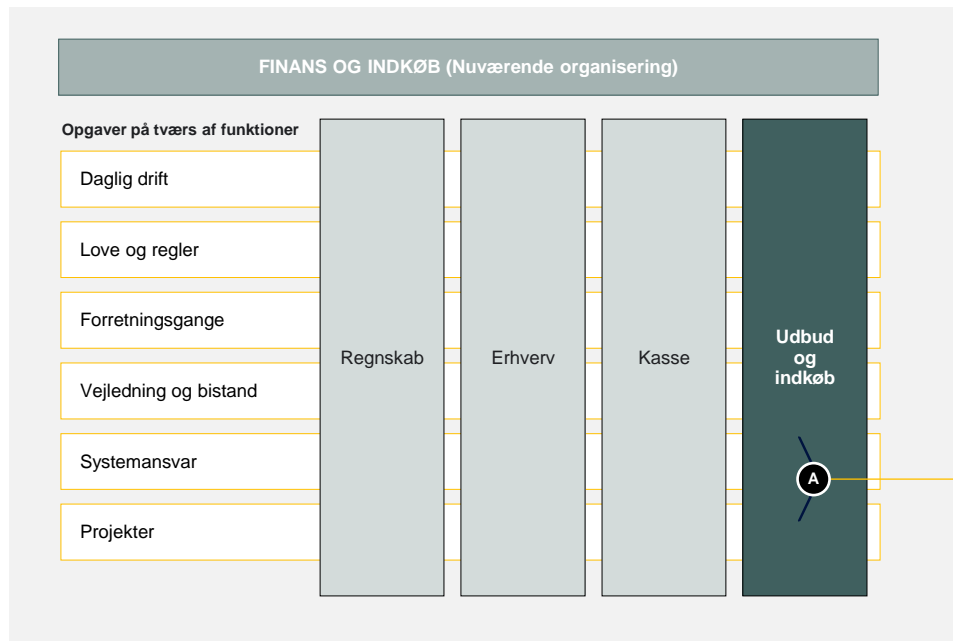
Indkøbsorganisering

Indkøbsområdet i Det Kongelige Teater er kendetegnet ved lokale udbuds- og indkøbsaktiviteter med løbende forskelligartede inddragelser af Finans og Indkøb. Som figur 17 viser, er den centrale fælles indkøbsfunktion forankret i Finans og indkøb, og ligger herunder i en Udbud og indkøbssøjle. Finans og Indkøb arbejder ud over indkøb, også med opgaver inden for Regnskab, Kasseadministration samt Erhverv.

I Finans og indkøb er der dedikeret en Indkøbschef, som også har ansvaret for de øvrige funktioner. Dertil er der tilknyttet en udbudsjurist og en afdelingsøkonom, der også har andre opgaver.

For at imødekomme en mere central og strategisk styret udbuds- og indkøbsproces, og for at minimere de mange små ad-hoc baserede indkøb uden brug af rammeaftaler (f.eks. SKI), samt minimere de mange individuelle indkøbskanaler og antal leverandører, anbefales det at styrke den centrale indkøbsfunktion. Dette beskrives i det efterfølgende, hvordan en central indkøbsfunktion kan se ud.

Figur 17. Organisering i Finans og Indkøb



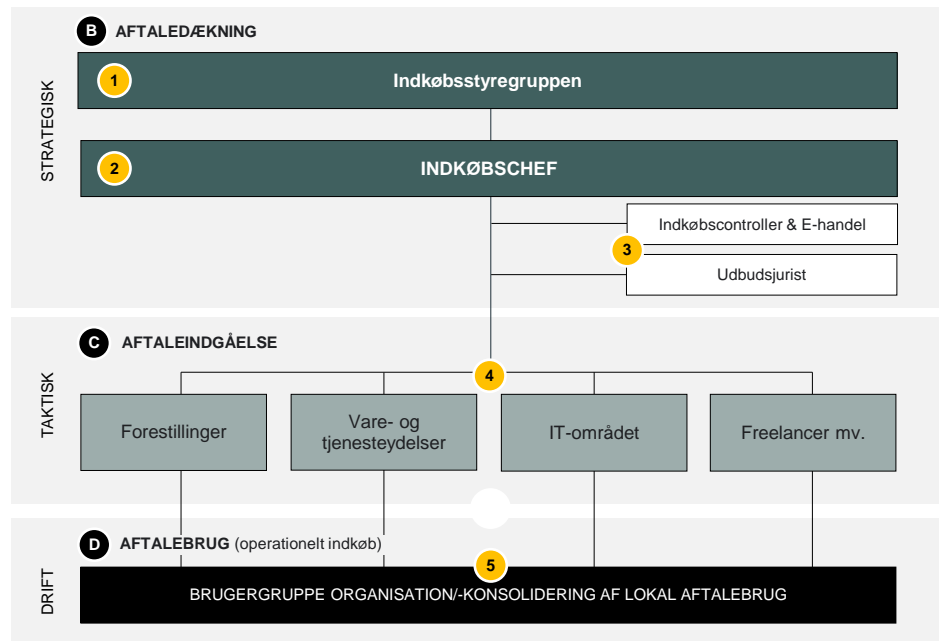
Kilde: Organisationsstruktur og illustration er udleveret af Det Kongelige Teater

Fremtidig organisering

For at kunne indhente og fastholde indkøbsgevinster, bør Det Kongelige Teater investere i professionalisering af indkøbsområdet. Det vurderes, at det ikke vil være muligt at implementere en fuld kategoristyringsproces og -organisering, grundet Det Kongelige Teaters modenhedsniveau på indkøbsområdet samt betydningen af de kunstneriske aspekter i indkøbsprocesser. Deraf anbefaler vi Det Kongelige Teater at implementere en styrket central indkøbsfunktion, som vil kunne specialisere sig i opgaver, såsom indkøbsanalyser, udbud og e-handel, samt supportere og sparre med de lokale afdelinger. Den fremtidige centrale indkøbsfunktion omfatter følgende elementer:

- 1 En ny funktion, en Indkøbsstyregruppe, der har ansvaret for et 3-4 årig udbuds- og gevinstprogram. Indkøbsstyregruppen foretager løbende strategiske prioriteringer og beslutninger. Her placeres relevante ledere fra hovedkategoriområderne, der på månedsbasis drøfter samordning af indkøb på tværs af Det Kongelige Teater, konkrete udbud, udfordrer krav og projektoekonomi, samt hjælper beslutninger på vej, hvor kommercielle og kunstneriske forhold skal afbalanceres.

Figur 18. Forslag til ny struktur for aftaleindgåelse og brug



Kilde: Organisationsstruktur og illustration baseret på egne beregninger

Fremtidig organisering

De to nye ÅV i indkøbsfunktionen skal sikre en strategisk indkøbsretning og være bindeleddet mellem driften og strategien

2 Indkøbschefen er et nyt årsværk, som skal indgå i ledelsesgruppen (direktion/chefniveau) med reference til chefen for Finans og Indkøb. Denne rolle skal have det overordnede ansvar for frembringelsen af et 3-4 årig udbuds- og gevinstprogram, herunder ressourcestyling, samt løbende opdatering. Derudover sikrer/forestår indkøbschefen gennemførelsen af fælles koordinerede udbud, indkøbsanalyser og kategoristrategier efter behov samt udrulning af e-handel.

3 Indkøbscontroller er også et nyt årsværk, der varetager den konkrete e-handelsudrulning, fælles indkøbsanalyse og –planlægning og complianceanalyser og -opfølgning, samt sikre at forhandle den rigtige kontrakt for Det Kongelige Teater. Endvidere fastholdes en nuværende udbudsjuridisk medarbejder, der arbejder med udbud på tværs af kategorier.

4 Endelig oprettes 4 hovedkategoriansvarlige til 4 hovedkategorier. Disse hovedkategoriansvarlige udpeges blandt nuværende Det Kongelige Teater ansatte, og får til opgave at lægge en langsigtet hovedkategoristrategi, herunder subudbud- og gevinstprogram inden for hovedkategorien, samt eksekveringen heraf. Som tidligere beskrevet i indledningen, har Det Kongelige Teater selv igangsat opsætningen af kategoriansvarlige i Det Kongelige Teater. Deres tanker har været at tildele 25 rollen som kategoriansvarlig. Dette er også et godt slut stadie at sigte imod. På den korte bane vil vi anbefale en rollefordeling, som er en del mere konsolideret og inddelt i 4 hovedkategorier med Det Kongelige Teater fagspecialister som kategoriledere herfor. Hertil vil der naturligt komme nogle underliggende kategorier spredt ud decentralt i organisationen. Pointen her er at placere ansvaret i de 4 hovedkategorier på et ledelsesniveau, hvor der kan tages beslutninger og hvor der kan tænkes på tværs af teateret og forestillinger. Der fra vil opgaver kunne uddelegeres ud lokalt i organisationen.

Kategorilederen skal således have en formel lederstatus og mandat til at beslutte og udfordre kunstneriske forhold og/eller ikke saglige præferencer i eget hovedkategoriområde. Vores forslag går på 4 hovedkategorier med følgende grundkarakteristika:

1. Forestillinger: Som typisk indkøbes som projektøkonomier op imod en forestilling. Der er her en særlig indkøbsdisciplin med fokus på efterspørgselsstyring. Vi vil i øvrigt her anbefale, at Det Kongelige Teater overvejer om hovedkategorien igen opdeles i Kostumer og Sceneudstyr.
2. Varer- og tjenesteydelsesområdet: Omfatter primært en rammeaftaleøkonomi, og bør have fokus på aftaledækning og optimeret aftalebrug.
3. IT-området: Det foreslås sammentænkt hos Sceneteknisk IT (styring af scener og lys/lyd/video) og IT-afdelingen, hvor IT-arkitektur, sikkerhed og IT-drift mv. ligger.
4. Freelancers mv: Omfatter tidsbegrænsede ansættelser og sourcing af kompetencer og ressourcer. Dette har en særlig snitflade til HR-området, hvorfor det anbefales, at HR sætter særligt fokus på standardisering af kontrakter mv.

5 Udbud drives igennem brugergrupper/projektgrupper, hvor disse deltagere efterfølgende også har ansvaret for compliance mv.

Sammenfattende er vores oplæg til et strategisk målbillede for indkøbsområdet, at:

- at alle beslægtede indkøb, med en samlet kontraktværdi på over 500.000,- kr., som minimum skal være aftaledækkede via den fælles indkøbsafdeling.
- at Det Kongelige Teater går fra at være en projekt- og forestillingsbaseret indkøber til at være en strategisk indkøber på tværs af projekter/forestillinger, og efteroptimerer indkøb i det enkelte projekt.
- at aftaledækning sker via et 3-4 årig kategoriprogram, og der tager højde for aftaleudløb, gevinstpotentiale og sikker drift mv. Indkøbsstyregruppen forestår denne planlægning, og prioritering, og efterspørger kategoriprogrammet fra Indkøbschefen.
- at driftsindkøb (aftalebrug) sker koordineret og samordnet på tværs af Det Kongelige Teater, således at compliance sikres, og at volumenfordele indhentes.

For at understøtte dette målbillede anbefales det, at:

- A. Den fælles indkøbsfunktion fastholdes i Finans og Indkøb under Udbud og Indkøb.
- B. Aftaledækning på Indkøbsstyregruppeniveau.
- C. Aftaleindgåelse sker via Indkøbschefen og udbudsjuristen sammen med de hoved-/underkategoriansvarlige, og derfor centralt i Udbud og indkøb.
- D. Aftalebrug samordnes lokalt med rådgivning fra hovedkategoriansvarlig og en indkøbscontroller-/e-handelsansvarlige i Udbud og indkøb.

Investering for realisering af potentialer

Der er omkostninger forbundet med at implementere potentialerne, dog vil det allerede i 2026 have tjent sig hjem

4. SPECIFIKATION AF IMPLEMENTERINGS- OG DRIFTSOMKOSTNINGER

Det vurderes, at omkostninger for at implementere potentialerne er mindre end gevinsten, hvorfor Det Kongelige Teater har en positiv business case.

Løneffekten af dette er i tabellen opgjort ved en årsværkspris på 580.000 kr., hhv. 812.000 kr. inkl. indirekte omkostninger.

Ydermere viser nedenstående tabel provenueffekten, som er givet ud fra den marginale budgeteffekt af potentialernes implementeringsomkostninger over for potentialernes absolutte gevinst.

Provenu i 2024 relateret sig til allerede igangværende initiativer fra Det Kongelige Teater, hvor ressourcer allerede er allokeret til opgaven. Nye potentialer heraf indgåelse af nye kontrakter og samarbejdsaftaler forventes at ske fra midten af 2025, hvilket et giver det fulde estimeret potentiale fra 2026 og frem.

Investering

Investeringen ligger i de 2 nye årsværk, en Indkøbschef og en Indkøbscontroller, som foreslået i den fremtidige organisering fra 2025 og frem. De 2 nye årsværk vil kunne sikre aftaleindgåelse i de foreslået kategorier, vedligeholde aftaler og sikre korrekt aftalebrug, hvilket vil være en forudsætning for at indfri potentialerne i 2025 og frem.

Table 11. Provenu (ekskl. Indirekte omkostninger) angivet i mio. kr., 2023 priser

	2024	2025	2026	2027	2028
Bruttoprovenu	0	0	2,7-7,0	2,7-7,0	2,7-7,0
Forestillinger	0	0	2,4-6,5	2,4-6,5	2,4-6,5
Andet indkøb	0	0	0,3-0,5	0,3-0,5	0,3-0,5
Investeringer	0	0	0	0	0
Forestillinger	0	0	0	0	0
Andet indkøb	0	0	0	0	0
Netto Driftsomkostninger	0	1,2	1,2	1,2	1,2
Forestillinger	0	0,8	0,8	0,8	0,8
Andet indkøb	0	0,3	0,3	0,3	0,3
Netto provenu	0	(-1,2)	1,5-5,8	1,5-5,8	1,5-5,8

Kilde: Egne beregninger

Til at starte med vil der ligge noget arbejde i at ansætte de rigtige kandidater, se afsnittet fremtidig organisering for uddybelse af kompetencer og kandidatprofiler.

Ved årsskiftet til 2025 antager vi, at ansættelserne er på plads. Deraf vil den første opgave for indkøbschefen være at etablere en indkøbsstyregruppe og governancestrukturen, som beskrevet på figur 18. Ligeledes ville der skulle arbejdes på at få udarbejdet en kategoristrategi sammen med de 4 hovedkategoriansvarlige for hver deres kategori.

Indkøbscontrolleren er bindeleddet mellem det strategiske indkøb (hvilke aftaler er der og skal der være på tværs af Det Kongelige Teater) og det operationelle indkøb (dem som bestiller). Deraf ville denne rolle hurtigt skulle integreres lokalt i organisationen for at kunne supportere afdelingerne bedst muligt. Som eksempel handler det om, at indkøbscontrolleren overtager bestillerrollen for afdelingerne og sørger for at bestillingerne bliver gjort smartes muligt. Ydermere, videreformidler indkøbscontrolleren til indkøbschefen, hvor det ville give mening at lave nye udbud og nye aftaler.

Efter implementering af den nye struktur for aftaleindgåelse og brug, vil Det Kongelige Teater kunne lave en række større udbud på tværs af forestillinger og afdelinger, som angivet og præsenteret i de forskellige potentialer i denne her analyse. De ville efterfølgende skulle implementeres, dvs. sikres at dem som skal benytte aftalerne også kender til dem og er bevidste om de kommercielle vilkår.

Dette vil være grundfundamentet for at kunne realisere potentialerne. På næste side vil implementeringsplanen blive uddybet yderligere.

Realiseringsforudsætninger for Indkøb

Implementeringsaktiviteter og tidsplan

6. IMPLEMENTERINGSAKTIVITETER OG TIDSPLAN

Aktiviteterne, relateret til realisering af potentialerne, vil som udgangspunkt være afholdt frem mod 2. halvår 2025.

I 2024 er fokus på at ansætte og implementere den centrale indkøbsfunktion. Ligeledes skal der defineres en ny governancemodel fra central hånd, som skal styre og guide det operationelle indkøb (dem som bestiller/indkøber), så aftaler bliver benyttede og forbruget bliver samlet i færre køb.

I 2025 skal der udarbejdes udbudsmateriale i de forskellige kategorier samt implementering af nyt statslig e-handelssystem under digitalisering. Derefter skal der gennemføres alle relevante udbud. I andet halvår 2025 skal den nye indkøbschef bruges til at implementere og støtte det operationelle indkøb i at bruge aftalerne og at sikre, at governancemodellen bliver overholdt. Slut 2025 og frem vil den styrkede centrale indkøbsfunktion sikre løbende udbud og monitorering af gevinster gennem et gevinstprogram.

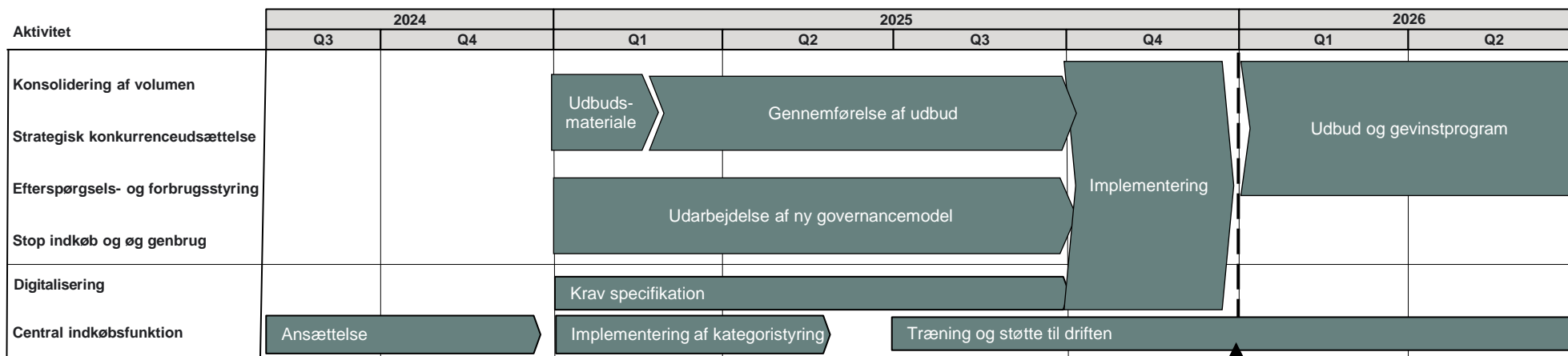
7. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

De interne ressourcer, som skal allokeres til realisering af potentialerne er vigtige, men de udgør også en vis risiko, da de skal afsætte tid til at give inputs, som de normalt ikke gør i deres stilling. Samtidigt er det vigtigt, at serviceniveauet ikke dykker. Konsolidering af volumen, hvor indkøbet skal samles fra flere afdelinger, kan der godt være en lille risiko for øger leverings- og procestiden i implementeringsperioden. Som beskrevet ved hvert potentiale er alle gevinsterne forbundet med en vis usikkerhed, som varierer fra initiativ, samt også er afhængigt af den ressourceallokering, som Det Kongelige Teater gør sig ved implementering.

Tema	Score	Indhold
Intern kapacitet		I udarbejdelse af udbudsmaterialefase samt ved reorganisering vil der være en risiko for, at der vil gå mere tid end planlagt fra de faglige medarbejdere, da de vil være nødt til at afsætte tid til at give input til behov og krav.
Serviceniveau		Der vil være en mindre risiko for, at den enkelte medarbejder på Det Kongelige Teater i en overgangsperiode vil opleve et lavere serviceniveau. Dog er alle løsninger designet til at opretholde samme serviceniveau som tidligere.
Provenuusikkerhed		Der er en middel usikkerhed omkring provenuestimatet, hvor den primære risiko ligger i implementeringsomkostningerne i forhold til, hvilke og hvor mange ressourcer Teatret selv kan stille med, og hvor mange i så fald vil være eksterne.
Omlægning af Teatrets indkøbsstrategi fra decentralt til central		Der er flere risici forbundet med en omlægning af Teatrets indkøbsstrategi fra decentralt til mere centraliseret indkøb. Det er bl.a. ikke sikkert, at Teatret kan realisere et provenu gennem stordriftsfordele, da Teatrets komplicerede organisering, uanset en central indkøbsenhed, fortsat vil have behov for at kunne reagere på pludseligt opståede udfordringer.
Organisatorisk modstand mod forandring		Teateret har tidligere vist en modstand mod forandring og mod at ændre de nuværende arbejdsgange og processer. Dette er vurderet, som en moderate risici som påvirker usikkerheden omkring gevinsterne. Dog mener vi at grundet forslaget omkring nu organisering med et større mandat til at kunne beslutte og se på tværs af teateret og forestillinger vil dette minimere denne risici.

Figur 19. Oversigt over implementeringsaktiviteter i perioden 2024-2026

Meget lave risici Lave risici Moderate risici Betydelige risici Meget høje risici



Indgåelse af nye aftaler

ANALYSETEMA 6

Bygninger

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Bygninger – sammenfatning af analyse (1/6)

Kongelige Teater har en samlet fremadrettet bevilling i niveauet 111-113 mio. kr. til bygninger og intern service

INTRODUKTION OG BAGGRUND FOR ANALYSEN

Det Kongelige Teater og derigennem Kulturministeriet ejer selv størstedelen af de bygninger som statsvirksomheden benytter, herunder Gamle Scene og de tilstødende nyere lokaler i Tordenskjoldsgade, Operaen, samt Skuespilhuset. Teatret betaler derfor kun for husleje for diverse lager- opbevaringslokaler, herunder i Vestindisk Pakhus, B&W Hallen og et fjernlager i Jyderup.

Med ejerskabet følger direkte omkostninger til at drifte og vedligeholde bygningerne og de tilhørende anlæg, som kræves for at udøve teatervirksomhed, herunder scener, prøvesale, publikumsfaciliteter balletskole, og operaakademi. Dertil kommer kontor-, møde- og opbevaringsfaciliteter for kunstnerisk, administrativt og teknisk personale. De tre store huse i Teatret rummer et samlet gulvareal på ca. 87.000 m², og en lang række forsyningsanlæg.

Som led i bygningsdriften er Teatret underlagt to fællesstatslige aftaler, den ene med Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS) om drift og vedligehold af udvendige bygningsdele samt indvendige tekniske anlæg, og den anden med Bygningsstyrelsen om facility management. Som led i den fællesstatslige facility management aftale er der for Det Kongelige Teater indgået standardaftale for kantinedriften, mens det har været nødvendigt at indgå udvidede særaftaler om vagt og rengøring.

På Finansloven 2024 har Det Kongelige Teater en samlet fremadrettet bevilling i niveauet 111-113 mio. kr. til bygninger og intern service for hvert af årene 2024-27 som en del af virksomhedens generelle fællesomkostninger. Denne bevilling dækker følgende typer af udgiftsposter ifm. Teatrets bygninger:

- **Driftsudgifter til Slots- og Kulturstyrelsen for udvendig bygningsvedligehold samt drift og vedligehold af maskiner og anlæg** (ekskl. de scenetekniske). Den samlede udgift til SLKS var ca. 23,1 mio. kr. i 2023. Heraf ca. 7,5 mio. kr. (netto) i lønudgifter til personale fra SLKS som varetager drifts- og vagtopgaver i relation til reparation og vedligehold ude på Teatrets lokationer, ca. 3,2 mio. kr. i beregnet overhead for SLKS-personalet, ca. 8,3 mio. kr. i udgifter til vedligehold indenfor den faste driftsramme udført af eksterne leverandører bestilt af SLKS, og ca. 6-7 mio. kr. for tilsvarende, der ikke kunne rummes af den faste driftsramme.
- **Løn og driftsudgifter til indvendigt vedligehold.** Udover SLKS personalet råder Det Kongelige Teater selv over tre snedkere (én i hvert hus). Derudover er der tre pedeller og to projektledere. Lønudgifter og pensionsbidrag til de interne medarbejdere udgjorde 6,4 mio. kr. i 2023, hvilket også dækker lønudgifter til nogle få interne facility management medarbejdere. Hertil kom driftsudgifter på ca. 4 mio. kr. til reparation, vedligeholdelse, tjenesteydelser ifm. det indvendige vedligehold.
- **Driftsudgifter for fællesstatslig facility management (FM) til hhv. Bygningsstyrelsen og deres serviceleverandør Coor** på i alt 34 mio. kr. i 2023. Det er kun kantinedrift (6,4 mio. kr.), og affald (0,8 mio. kr.) der er på standardaftalen med Coor via BYGST. For rengøring (9,8 mio. kr.) og vagtordning (10,4 mio. kr.) vurderede BYGST, at DKT's behov ikke kunne dækkes via standardudbudet, hvorfor der for de dele blev indgået aftale efter lokalkrav. For at kunne imødekomme lokalkravene benyttede Coor en virksomhedsoverdragelse af medarbejdere fra Alliance (Teatrets tidligere rengøringsleverandør). Mht. vagtordningen benytter Coor sig af underleverandøren GTS4 (som også tidligere leverede Teatrets vagtordning) til at udføre opgaverne efter lokalkrav. Derudover betales også et stort overhead til både BYGST (3,1 mio. kr.) og Coor (3,6 mio. kr.), dvs. et samlet tillæg på ca. 25 pct. af udgifterne til kantinedrift, vagt,

rengøring, og affald for at administrere den fællesstatslige facility management aftale.

- Det bemærkes, at Det Kongelige Teater ikke indregner udgiften til kantinedrift i de endelige omkostningsregnskab og bevillingsopgørelser på finanslovsformål 940 (bygninger og intern service). Kantinedriften fordeles i stedet over under hjælpefunktioner.
- **Interne facility management medarbejdere** omfatter en controller for Byg og Drift's økonomi og to medarbejdere i post- og varemodtagelsen, der dog primært tager sig af opgaver ifm. med teatrets kerneforretning. Desuden en facility management medarbejder (der bruger halvdelen af sin tid på FM-opgaver), og som har den daglige kontakt med BYGST og Coor.
- **Driftsudgifter til energi- og forsyningsydelser**, herunder indkøb af varme, el og vand. Udgifterne hertil udgjorde tilsammen 10,6 mio. kr. i 2023, heraf ca. 5,7 mio. kr. i udgifter til el og ca. 4,9 mio. kr. i udgifter til varme og vand.
- **Afskrivninger på bygninger og maskiner.** Samlet set lå afskrivningen på bygninger og maskiner (fratrullet en ekstern donation på afskrivninger) på ca. 37,6 mio. kr. i 2023. Det Kongelige Teater omfordeler imidlertid en betydelig del af afskrivningerne på andre formål end 940. Samlet blev der i 2023 omfordelt ca. 26 mio. kr. i 2023, hvoraf størstedelen af denne omfordeling handler om afskrivninger. Selvom en stor del af afskrivningerne fordeles væk fra formål 940 (bygninger og intern service) af regnskabstekniske grunde, er genstanden for de omfordelte afskrivninger stadig overvejende bygninger og tekniske anlæg. Det er derfor relevant at have blik for de fulde nettoafskrivninger konteret på Byg og Drift (som ligger i størrelsesorden 35-40 mio. kr.) i denne dybdeanalyse, da de påvirker den samlede bevillingssituation.

I oplægget til dybdeanalyse var det vores vurdering, at der formentlig ligger et betydeligt fremtidigt besparelspotentiale for Det Kongelige Teater på facility management delen. Dette understreges af, at det har været nødvendigt at løfte bevillingen til Teatret med 8,2 mio. kr. fra 2024 og frem pga. de forhøjede udgifter Teatret har oplevet og fortsat forventes at have som led i bølge 2 af statens facility management. Et sådant potentiale vil dog først kunne realiseres, enten når den statslige FM-aftale bliver genudbudt, eller hvis det bliver muligt for Det Kongelige Teater at træde ud af aftalen, når den udløber. Dette vil sandsynligvis først kunne ske efter kommende flerårsaftale for Teatret. På den baggrund – og under hensyn til, at det ville kræve en bredere analyse af eventuelle afledte konsekvenser for den samlede økonomi, og andre statslige institutioner i aftalen, såfremt enkelte institutioner træder ud – besluttede styregruppen, at facility management delen ikke skulle indgå i nærværende dybdeanalyse.

I stedet har vi rettet fokus på de (forventet mindre) besparelspotentialer som muligvis kunne være på følgende områder:

- 1) Reduktion af omkostninger til energi- og forsyningsydelser gennem energibesparelser
- 2) Besparelser på drift og vedligehold af bygninger, maskiner og anlæg gennem hjemtagning af opgaver (størstedelen udbydes i dag af SLKS hhv. Det Kongelige Teater til eksterne leverandører)
- 3) Udviklingsprofilen på større anlægssførte investeringer og vedligeholdelsesarbejder og dermed afskrivninger, herunder om der evt. kunne være mulighed for faldende afskrivninger i 2025-28 sammenlignet med 2021-24, så der kan frigøres midler

Bygninger – sammenfatning af analyse (2/6)

Stigningen i omkostningerne til bygninger siden 2021 skyldes især prisinflation og stigende udgifter til facility management

Tabel 1. Omkostningsudvikling: Bygninger og intern service (løbende priser, mio. kr.)

Aggregerede finanskonti	2019	2020	2021	2022	2023
Indkøb af fællesstatslige ydelser (ex. kantinedrift)	17,7	17,5	18,1	34,9	46,9
Løn- og personaleomkostninger	6,0	6,4	6,1	6,4	6,4
Reparation og vedligeholdelse	3,0	1,4	0,7	0,7	0,9
Indkøb af tjenesteydelser	19,5	20,9	22,3	12,8	3,1
Indkøb af varer	2,6	1,5	0,9	1,4	2,1
Indkøb af energi og forsyningsydelser	11,4	8,2	8,5	9,8	10,6
IT-omkostninger	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3
Totalomk. til bygningsdrift og facility mgmt. (ex. kantine)	60,2	56,2	56,9	66,3	70,2
Husleje	3,4	3,4	3,0	2,7	3,0
Leje og leasing	0,1	0,4	0,1	0,2	0,3
Skatter og afgifter	21,8	19,8	21,7	21,8	21,8
Øvrige udgifter	0,3	0,3	0,3	0,5	1,1
Nedskrivninger og tab ifm. aktiver	0,0	7,5	1,4	0,1	0,0
Netto afskrivninger posteret på byg og drift	36,2	36,4	35,1	35,2	37,6
<i>Omfordeling af afskrivninger, renter, mv. til andre områder</i>	<i>-21,6</i>	<i>-20,9</i>	<i>-23,1</i>	<i>-24,1</i>	<i>-25,6</i>
Totale omk. til bygninger og intern service (årsrapport)	100,4	103,2	95,4	102,7	108,4
Totale omk. til bygninger og intern service (korrigeret mht. kantinedrift)				101,0	108,0

Kilde: Det Kongelige Teaters regnskabsdata og årsrapporter

Note: Tallene er sammenstillet, så de modsvarer regnskabet for dette formål i Det Kongelige Teaters årsrapporter og på finansloven. For 2019-21 er det bogførte poster på stedkoden Byg og Drift, der har dannet grundlaget for regnskabet, mens disse for 2022-23 også er bogført systematisk på FL-formål 940, som herefter modsvarer postering på stedkoden Byg og Drift. Teatret har dog for alle år foretaget en betydelig omfordeling af bogførte omkostninger på Byg og Drift, herunder især afskrivninger anlæg (jf. kommentaren på forudgående side). For 2022-23 er udgifterne til kantinedrift under den statslige FM-aftale desuden taget ud, så disse for alle år er endeligt regnskabsført under hjælpefunktioner.

I tabellen ovenfor har vi sammenstillet regnskabstal for udviklingen på de centrale omkostningsposter for Det Kongelige Teater under finanslovsformål 940 – bygninger og intern service.

De vigtigste observationer mht. udviklingen i omkostningerne er følgende:

- Der har været en betydelig stigning i omkostningerne siden 2021, hvilket først og fremmest skyldes inflation og de stigende udgifter til facility management. Sidstnævnte har udløst en ekstra bevilling til Det Kongelige Teater på 8,2 mio. kr. årligt, jf. finansloven for 2024.
- Regnskabsåret 2019 er påvirket af et relativt højt energiforbrug sammenlignet med de efterfølgende år. Regnskabsåret 2020 er påvirket af store nedskrivninger på anlæg.
- Udgifterne på ca. 108 mio. kr. i 2023 er, når der tages højde for inflation, nogenlunde på niveau på bevillingen til formålet på 111-113 mio. kr. i 2024-27 på finansloven
- Det er især to poster, der har været med til at drive Det Kongelige Teaters omkostninger til drift af bygninger og intern service op i løbet af perioden 2019-23.

- Den ene post er de omtalte merudgifter ifm. Det Kongelige Teaters overgang til den fællesstatslige facility management aftale i anden halvdel af 2022. I tabellen på den forudgående side fremgår det ved, at posten indkøb af fællessatslige ydelser er steget betydeligt mere, end posterne reparation og vedligehold samt indkøb af tjenesteydelser tilsammen er faldet.
- Den anden post er de øgede udgifter til energi- og forsyningsydelser, der er steget betydeligt de senere år, selvom energiforbruget er faldet betragteligt siden 2019 og yderligere mellem 2022-23 (årene 2020-21 er ikke helt sammenlignelige mht. energi pga. de omfattende Covid-relaterede nedlukninger af bygningerne). Stigningen skyldes helt overvejende energiprisernes himmelflugt. Det rammer en institution som Det Kongelige Teater, der har bygninger i døgndrift med masser af teknik og publikumsfaciliteter, væsentligt hårdere end statslige institutioner, der overvejende har kontorfaciliteter.
- Afskrivningerne på anlæg inkl. renter er også steget siden 2021, men sammenlignet med 2019 og korrigeret for inflation, er der reelt ikke tale om stigende afskrivninger henover perioden.

I lyset af ovenstående udvikling, og styregruppens fravalg af facility management udgifterne, har vi i dybdeanalysen fokuseret på at vurdere potentialet for besparelser på energi- og forsyningsudgifter henover den kommende flerårsperiode. Desuden har vi haft fokus på at vurdere, om der er indikationer på et vedligeholdelsefterslæb, og hvilke økonomiske konsekvenser det muligvis kan få. Hovedkonklusionerne på disse spørgsmål, og det samlede provenuestimat fremgår på næste side. I analysebilaget findes uddybende datagrundlag, samt yderligere redegørelser for de præmisser, der er lagt til grund for vurderingerne og provenu-estimerne.

HOVEDKONKLUSIONER

De overordnede konklusioner på de gennemførte analyser af ovennævnte er følgende:

- Vi vurderer, at der er et potentiale for at reducere Det Kongelige Teaters omkostning til energi- og forsynings-ydelser over de kommende år gennem initiativer til intelligent energistyring af lokaler og via det projekt til installering af varmepumper i operaen, som SLKS er ved at modne (forudsat kommunen kan godkende det). Vi vurderer desuden, at der er stor sandsynlighed for, at elprisen og vil falde fra de uset høje niveauer i 2022-23 frem mod 2028 i takt med, at energiudbuddet øges (jf. prognoser fra Energinet.dk, Energistyrelsen, og Green Power Denmark). Det samlede besparelspotentiale belyses i de følgende afsnit og i bilaget.
- Der vurderes IKKE at være noget betydeligt potentiale for hjemtagning af opgaver. Det skyldes, at de planlagte opgaver, som imødeses at ville kræve særligt store anlægsinvesteringer i form af udgifter til eksterne leverandører (f.eks. facaderenovering, udsiftingning af vandinstallationer og faldstammer, brandsikring), ikke er opgaver, som det ud fra forretningsstrategiske og kompetencemæssige overvejelser ville give mening for SLKS at hjemtage. På Det Kongelige Teaters ansvarsområde (det interne bygningsvedligehold) er der kun ringe muligheder for at hjemtage opgaver, da langt størstedelen af den samlede drift. og vedligehold af bygningerne er omfattet af fællesstatslige aftaler, hvorfor det ville være vanskeligt at argumentere for opbygning af en øget intern kapacitet.

Bygninger – sammenfatning af analyse (3/6)

Vi ser ikke nogen muligheder for at reducere anlægsførte investeringer og vedligeholdelsesarbejder i 2024-28 set ift. 2019-23

HOVEDKONKLUSIONER (fortsat)

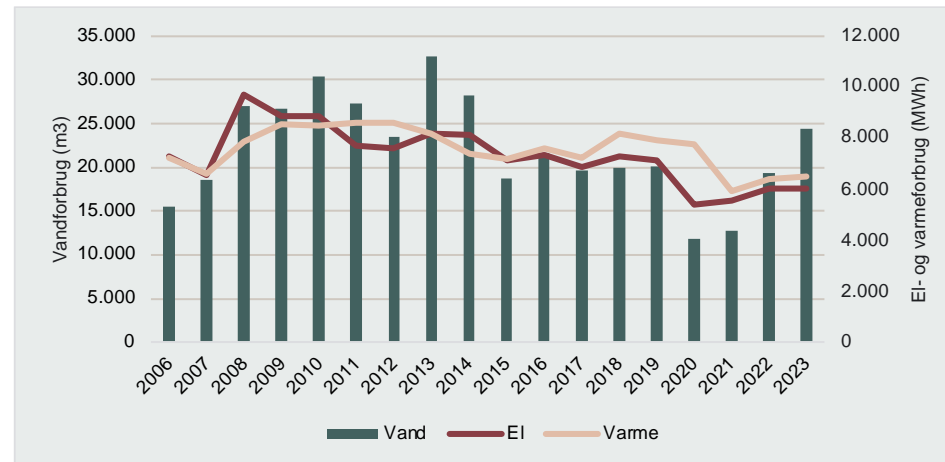
- Vi ser ikke nogen muligheder for at reducere anlægsførte investeringer og vedligeholdelsesarbejder i 2024-28 sammenlignet med 2019-23. Tværtimod er der indikationer på et efterslæb, når man går ud fra: (1) de senest gennemførte bygningssyn, og (2) SLKS' prognose for udgifter til vedligehold udover driftsrammen for de kommende 8 år sammenlignet med tilsvarende i den forgangne periode. De identificerede behov for yderligere større vedligeholdelsesarbejder i det seneste bygningssyn for Gammel Scene over de kommende 8 år er dog ikke fremstillet som værende af akut karakter, men synes netop at have karakter af et efterslæb.
- Hidtil har Det Kongelige Teaters strategiske prioriteringer indenfor vedligeholdelsen ikke haft karakter af en meget ambitiøs (og dyr) forebyggende indsats, men har primært haft karakter af oprettende vedligehold, og (i de tilfælde, hvor det har været nødvendigt) afhjælpende vedligehold. Mht. de store vedligeholdelsesarbejder som SLKS anbefaler på baggrund af det nye bygningssyn af Gamle scene, er det Det Kongelige Teaters position, at disse arbejder næppe kan og bør udføres, før der skal gennemføres en større renovation af Gamle Scene. Det vil have store konsekvenser for Det Kongelige Teaters kunstneriske og kommercielle aktiviteter, hvis projekterne gennemføres i forlængelse af hinanden og dermed forhindrer (fuld) brug af Gamle Scene i et længere tidsrum.
- Det Kongelige Teater anlægsfører de fleste større udgifter til vedligehold og nyanskaffelser i relation til bygninger og anlæg. Det gælder både indkøb af tjenesteydelser, udstyr og anlæg, som foretages på bestilling af SLKS (udover driftsrammen) ifm. den fællesstatslige aftale, og indkøb som Det Kongelige Teater selv foretager ifm. indvendigt vedligehold. Eventuel anlægsføring vurderes fra gang til gang, og i overensstemmelse med Rigsrevisionens retningslinjer og Økonomistyrelsens foreslåede levetider for forskellige typer anlægsinvesteringer. Vi vurderer, at Det Kongelige Teater følger den rette praksis, hvilket samtidigt betyder, at der ikke er et urealiseret potentiale for at anlægsføre flere udgifter.

ESTIMERET BRUTTOPROVENU

For den kommende flerårsperiode frem til 2028 har vi kun indregnet et provenu for besparelser på den forbrugte mængde energi via optimeringstiltag.

Vi har desuden undersøgt mulighederne for, at Det Kongelige Teater vil kunne opnå prisreduktioner på el som følge af de prognosticerede relative fald i markedsprisen på el frem i mod 2028. Om end vi vurderer, at det er sandsynligt, at Det Kongelige Teater vil opnå reduktioner i omkostningerne til indkøb af el, som overstiger den relative reduktion det vil medføre i PL-reguleringen af Teatrets bevillinger, har vi ikke indregnet nogen besparelse herfra. Dette er begrundet med, at der knytter sig en vis usikkerhed, dels mht. hvordan elprisen vil udvikle sig, dels mht. hvad det kommer til at betyde for PL-reguleringen

Figur 1. Estimeret bruttoprovenu opdelt på energiformer, mængde- og prisreduktioner (mio. kr.)



Kilde: SLKS' indberetninger af Det Kongelige Teaters energiforbrug til Energistyrelsen og egne beregninger

Bruttoprovenu A. Besparelser på forbruget af el, vand og varme

I figuren ovenfor ses den samlede udvikling i Det Kongelige Teaters forbrug af el, vand og varme siden 2008 for Gammel Scene (og tilhørende bygninger), Operaen og Skuespilhuset tilsammen. Elforbruget er blevet reduceret successivt gennem hele perioden. Før 2015 lå forbruget for det meste over 8.000 MWh/år, hvorefter det fandt et nyt niveau omkring 7.000 MWh eller lidt over i perioden 2015-19. Fra 2019 og frem til 2023 (dvs. i et sammenligneligt år efter Covid-nedlukningerne) er elforbruget yderligere reduceret til omkring 6.000 MWh. Besparelserne på elforbruget mellem 2019-23 har især været af drevet af egenproduktion fra solcelleanlæg, som blev installeret på toppen af Operaen i 2021, udskiftning af lyskilder, besparelser på ventilationsanlæg i Gammel Scene, og bedre styring af elforbruget i Det Kongelige Teaters lokaler via modernisering af CTS-anlæg.

Modernisering af CTS-anlægget har også bidraget til reduktion af varmeforbruget. Hertil kommer de nye instrukser om at skru ned for varmen, der blev indført under Covid-perioden. Selvom der ikke længere gælder krav om en lokaletemperatur på 19 grader osv., er visse af de indførte instrukser om at skru ned for varmen i udvalgte lokaler og situationer blevet videreført. I Operaen er man dog i højere grad vendt tilbage til tidligere praksis pga. særlige krav, der stilles til temperatur og luftfugtighed for at vedligeholde stemmer og instrumenter. Samlet set er varmeforbruget især faldet ganske betragteligt de sidste 5 år, fra et niveau på omkring 8.000 MWh i 2018/19 til et nyt niveau omkring 6.500 MWh i 2023.

Vandforbruget, der ellers var blevet reduceret meget fra et maksimum på ca. 32.000 m3 til i 2013 til omkring 20.000 m3 i 2018/19, steg imidlertid til over 24.000 m3 i 2023. Det hænger dog sammen med et stort vandspild fra vådrum i Operaen, som siden er blevet identificeret og udbedret i 2024.

Bygninger – sammenfatning af analyse (4/6)

Vi vurderer at der kan realiseres et bruttoprovenu på 0,5-1,1 mio. kr. fra energibesparelser frem mod 2028

Bruttoprovenu A. Besparelser på forbruget af el, vand og varme (fortsat)

Der er ingen tvivl, om at mange af "lavt hængende frugter" mht. besparelser på især el og varme efterhånden er høstet, og at det næppe bliver muligt at realisere lige så store besparelser i den næste 5-årsperiode 2024-28, som Det Kongelige Teater lykkedes med i den forgangne 5-årsperiode 2019-23. Det Kongelige Teater har allerede nået de målsætninger for 2030, der følger af cirkulæret om energibesparelser i staten. Målsætningerne i cirkulæret skal ses som udtryk for minimumskrav til alle statslige institutioner. Det følger således både af almene statslige forpligtelser og Det Kongelige Teaters egen klimastrategi og politik (CSR-rapport), at Teatret også frem mod 2030 skal bestræbe sig på, at afdække og gennemføre yderligere tiltag og investeringsmuligheder, der kan bidrage til energibesparelser.

SLKS har ansvaret for drift og vedligehold af de tekniske forsyningsanlæg i Det Kongelige Teater, og som led heri er det også SLKS, der varetager rollen med energiledelse og hovedansvaret ift. at anvise muligheder for energioptimering i DKT. Eftersom Det Kongelige Teater selv træffer beslutninger om energiinvesteringer og energiadfærd i teatret, foregår energiledelsen i tæt samarbejde med de ansvarlige i Det Kongelige Teater for Byg og Drift, samt med de driftsledere og vagter fra SLKS, der er allokert til Gammel Scene, Operaen og Skuespilhuset.

Der er ikke gennemført egentlige energisyn af eksterne rådgivere eller eksperter for nogen af de tre bygninger i nyere tid. Det har gjort det vanskeligt for os at vurdere, hvor langt Det Kongelige Teater er kommet, og hvilke yderligere muligheder, der er for at spare på el-, varme- og vandforbruget i de respektive bygninger. Samtidig har det styrket vores formodning om, at der stadig er yderligere muligheder for energioptimering. En af vores anbefalinger i denne analyse er, at Det Kongelige Teater indledningsvis får gennemført et energisyn for i hvert fald to ud af de tre bygninger (Gamle Scene og Operaen), der omfatter afdækning af yderligere tiltag til energioptimering inkl. overslag over investering og økonomisk afkast. Energisynet bør udføres af et uafhængigt rådgivningsfirma med ekspertise i energioptimering af bygninger.

I analysebilaget har vi forsøgt at eksemplificere nogle mulige veje til yderligere besparelser på energiforbruget ud fra de løsninger, der tilbydes på markedet, samt den viden om Det Kongelige Teater – herunder status på gennemførte energisparetiltag og overvejelser om nye tiltag – som vi har været i stand til at indsamle via interviews med SLKS og Det Kongelige Teater og de få tilsendte materialer. Det er dog ikke vores opgave at kvantificere individuelle energispareprojekter. Hovedlinjen i vores forslag er at skitsere et realistisk spænd for yderligere energibesparelser i den kommende flerårsperiode 2024-28 og beregne de provenumæssige konsekvenser heraf. I tabellen øverst til højre har vi i de øverste rækker angivet, hvor store besparelser (eller forøgelse) Det Kongelige Teater har realiseret på hhv. el, varme og vand i de to forgange flerårsperioder. Vores forventning er, at der fortsat vil blive realiseret besparelser de kommende år, men at størrelsen af disse vil være aftagende. Som det fremgår af tabellen forventer vi i MIDDEL scenariet, at Teatret vil være i stand til at realisere forbruget på alle tre energiformer med i gennemsnit 1,5 pct. pr. år, dvs. i alt 7,5 pct. frem til og med 2028. Derudover opererer vi med et lavt scenarie på 5 pct. og et højt scenarie på 10 pct.

Som det fremgår af tabellen er middelsceneriet på en 7,5 pct. reduktion i forbruget af el og varme mellem 2023-28 væsentligt lavere end de forbrugsreduktioner, der er realiseret i den forgangne periode 2019-23 på el (15,3 pct.) hhv. varme (18 pct.). For vand handler det om at komme tilbage på rette kurs, efter at forbruget steg kraftigt i 2023 som følge af et stort vandspild i Operaen.

Tabel 2. Estimeret bruttoprovenu (mio. kr.)

	El	Varme	Vand
Forbrugsudvikling i 5-årsperioden fra 2014 til og med 2018	-10,2%	10,5%	-29,6%
Forbrugsudvikling i 5-årsperioden fra 2019 til og med 2023	-15,3%	-18,0%	21,2%
Estimeret forbrugsudv. for 5-årsperioden 2024 til og med 2028 - LAV	-5,0%	-5,0%	-5,0%
Estimeret forbrugsudv. for 5-årsperioden 2024 til og med 2028 - MIDDEL	-7,5%	-7,5%	-7,5%
Estimeret forbrugsudv. for 5-årsperioden fra 2024 til og med 2028 - HØJ	-10,0%	-10,0%	-10,0%
Estimeret besparelse i forbrug (MWh/MWh/1000 m3) 2024-28 - LAV	-302	-324	-1,22
Estimeret besparelse i forbrug (MWh/MWh/1000 m3) 2024-28 - MIDDEL	-453	-486	-1,83
Estimeret besparelse i forbrug (MWh/MWh/1000 m3) 2024-28 - HØJ	-605	-649	-2,44
Provenu A i 2028 fra energibesparelser ved 2023-priser (kr.) - LAV	0,28	0,24	
Provenu A i 2028 fra energibesparelser ved 2023-priser (kr.) - MIDDEL	0,43	0,37	
Provenu A i 2028 fra energibesparelser ved 2023-priser (kr.) - HØJ	0,57	0,49	
Provenu B 2028 fra elprisreduktion på 15 pct. i faste priser - LAV	0,85		
Provenu B i 2028 fra elprisreduktion på 20 pct. i faste priser - MIDDEL, jf ENDK prognose fra juli 2023 (fald på 23 pct. mellem 2024-28)	1,14		
Provenu B i 2028 fra elprisreduktion på 25 pct. i faste priser - HØJ	1,42		

Kilde: Egne beregninger

Herefter er de estimerede energibesparelser i LAV-MIDDEL-HØJ scenarierne er omregnet til et bruttoprovenu (provenu A) under forudsætninger af uændrede 2023-priser for de respektive energiformer. Det giver et bruttoprovenu på mellem 0,52 (0,28+0,24) mio. kr. og 1,06 (0,57+0,49) mio. kr. fra energibesparelser frem mod 2028

Provenu B. Besparelser som følge af reducerede elpriser (ikke medregnet i provenu)

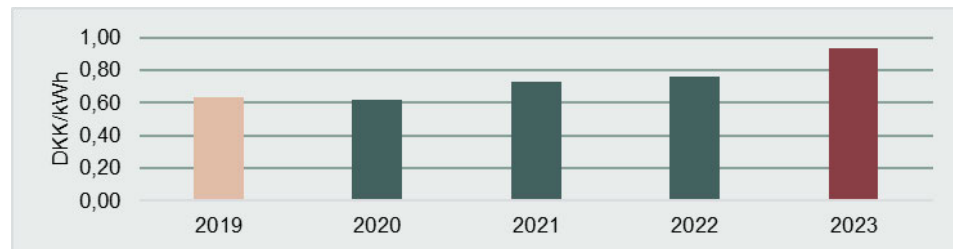
Det Kongelige Teater har i den forgangne flerårsperiode oplevet en stor stigning i den faktisk betalte nettoudgift pr. kWh på hele 50 pct. fra 2019 til 2023. (jf. figuren på næste side). Priserne for indkøb af vand og varme er også steget i perioden, men slet ikke så meget, idet Det Kongelige Teater har været begunstiget af at benytte fjernvarme samt af fordelagtige lange kontrakter med HOFOR om både varme og vand.

De store stigninger i energipriserne mellem 2021-23 var i høj grad udbudsrevet. I første omgang pga. flere års underinvesteringer og reduceret udbud af olie, der faldt sammen med en lempelig pengepolitik som understøttede høj efterspørgsel under Covid-nedlukningerne, og dernæst et kraftigt dyk i udbuddet af både olie og gas som følge af krigen i Ukraine. Eftersom olie, gas og kul stadig spiller en vigtig rolle for den marginale elproduktion førte det også til stigende elpriser. Siden er der dog iværksat en række initiativer for at øge udbuddet af energi i Danmark (og det øvrige EU), herunder en kraftig yderligere udbygning elproduktionskapaciteten fra havvindmøller, genetablering af Thyra gasfeltet, samt investeringer i Power-to-X (brint) på tværs af Europa.

Bygninger – sammenfatning af analyse (5/6)

Det varige nettoprovenu estimeres til 0,3-0,5 mio. kr. efter fradrag af omkostninger til energisyn og forøgede energiinvesteringer

Figur 2. Udviklingen Det Kongelige Teaters gennemsnitlige udgift til el-indkøb (kr./kWh)



Kilde: Det Kongelige Teater

Som det fremgår af Energinet.dk' seneste prognose fra juni 2023, vil det øgede energiudbud med ret stor sikkerhed påvirke priserne i mere gunstig retning, så de genfinder et mere normalt niveau over de kommende år (jf. gengivelsen af prognosen i analysebilaget). For budgetanalysen er det særligt interessant, hvordan elprisen forventes at udvikle sig mellem 2023 og 2028, som er analysens tidshorisont. Prognosen fra Energinet.dk er, at gennemsnitsprisen i såvel Østdanmark som Vestdanmark falder fra ca. 660 kr./MWh til ca. 510 kr./MWh over denne periode, dvs. et fald på ca. 23 pct. i faste priser.

Hvis prognosen holder, vil der indtræffe et fald i de *relative priser* på el, idet fremgår af Nationalbankens *Udsigter for dansk økonomi* af 20. marts 2024 Nr. 2, at der i de kommende år forventes en generel inflation på omkring 2 pct. Det Kongelige Teaters PL-regulering er baseret på sidstnævnte, og Teatret kan derfor muligvis se frem til at få opreguleret bevillingen med ca. 2 pct. pr. år samtidig med, at Teatrets omkostninger til indkøb af el falder betragteligt.

Ud fra denne prognose – og under hensyn til at prisen fastlægges på etårige forward-kontrakter med el-leverandøren EnergiDanmark – har vi opstillet et middelscenarie, hvor Det Kongelige Teaters elpris falder med 20 pct. frem mod 2028 indenfor et usikkerhedsspænd på mellem 15-30 pct. Eftersom Det Kongelige Teater i 2023 betalte 5,7 mio. kr. for det samlede indkøb af el, vil den forventede prisreduktion i sig selv resultere i et bruttoprovenu (provenu B) på 1,14 mio. kr. i middelscenariet. Det bemærkes, at dette "blot" kræver, at elprisen falder tilbage på det niveau den havde i 2021 – og således ikke at den falder tilbage til før-Covid niveauet.

For varme- og vandprisen er det mere tvivlsomt, om der vil indtræffe en lignende reduktion i de relative priser, idet de der ikke er udsigt til samme udbudsforøgelse som på elmarkedet, og eftersom Det Kongelige Teaters kontrakter på varme- og vandleverancer er mindre prisfølsomme overfor markedsudviklingen.

Eftersom ovenstående estimater for besparelser på elprisen er forbundet med usikkerhed, dels mht. hvordan elprisen vil udvikle sig, dels mht. hvad det kommer til at betyde for PL-reguleringen for Det Kongelige Teater, har vi valgt ikke at indregne noget provenu fra faldende relative elpriser.

Tabel 3. Estimeret nettoprovenu fra energibesparelser (mio. kr.)

Forslagets provenueffekter	2024	2025	2026	2027	2028
i. Indfasningsprofil for provenu A (energibesparelser)	0%	10%	40%	70%	100%
ii. Provenu A fra energibesparelser frem mod 2028	0,00	0,05 / 0,11	0,2 - 0,4	0,4 - 0,7	0,5 - 1,1
iii. Implementeringsomk. - energisyn	0,0	-0,5	0,0	0,0	0,0
iv. Implementeringsomk. - annuierede energiinvesteringer	0,0	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5	-0,3 / -0,5
Nettoprovenu inkl. overhead (mio kr.):	0,0	-0,9 / -0,7	-0,1	0,1 - 0,2	0,3 - 0,5

Kilde: Egne beregninger

I tabellen ovenfor fremgår det estimerede nettoprovenu i spændet mellem det lave og høje scenarie, jf. tabellen på forudgående side.

Implementeringsomkostningerne består af to elementer. For det første gennemførelse af forslaget om energisyn af både Gamle Scene og Operaen foretaget af uafhængige eksperter i energi-optimering af bygninger. Dette forventes at koste ca. 0,5 mio. kr. i ekstra driftsudgifter i 2025. For det andet en forøgelse af niveauet for energiinvesteringer på 5 mio. kr. – udover hvad der kan rummes indenfor den eksisterende bevilling til bygninger og intern service. Dette skal ses som et groft overslag over, hvor store ekstra energiinvesteringer vi forventer det kræver at realisere den gennemsnitlige 1,5 pct. besparelser pr. år på el, varme og vand over den kommende flerårsperiode. Det Kongelige Teaters årlige bevilling på 111-113 mio. kr. til bygninger og intern service rummer visse muligheder for at gennemføre mindre energiinvesteringer, idet en del af budgettet er møntet på vedligehold/ forbedring/udskiftning af anlæg. De 5 mio. kr. er således det ekstra investeringsløft vi estimerer, at der skal til for at realisere energibesparelser til en værdi af 0,8 mio. kr./år, når de er fuldt indfasede (energibesparelsen på 0,8 mio. kr. i 2028 svarer til 7,5 pct. af de samlede energiudgifter i 2023).

De 5 mio. kr. er anslået ud fra en forventning om, at den samlede tilbagebetalingstid for de energiinvesteringer, der – via energisyn og energiledelse – identificeres som påkrævede for at realisere de forudsatte årlige energibesparelser, vil have en tilbagebetalingstid på højst 10 år eller derunder. Hvis Det Kongelige Teater kan nøjes med at lægge et par millioner kroner fra driftsrammen oven i de 5 mio. kr. for at opnå den forudsatte besparelse på 0,8 mio. kr./år, vil det være muligt at overholde sigtelinjen om en tilbagebetaling på højst 10 år eller derunder. Den annuierede værdi af et investeringsløft på 5 mio. kr. er ca. 0,4 mio. kr./år ved 20-årig anlægslevetider og 5 pct. rente.

Det samlede nettoprovenu ved forslag A efter fradrag af implementeringsomkostninger estimeres derfor til mellem 0,3 og 0,5 mio. kr. fra 2028 og frem. I 2025, hvor energisynet bør foretages, vil provenuet dog være negativt, og det vil også være svagt negativt året efter.

Målt i faste 2023-priser forventes Det Kongelige Teaters samlede udgifter til energi og forsyning blive reduceret fra ca. 10,6 mio. kr. i 2023 til ca. 8,8 mio. kr. i 2028 Som nævnt indregner vi imidlertid ikke en provenueffekt fra de faldende elpriser, dvs. vi indregner kun en udgiftsreduktion i energiomkostningerne på ca. 0,8 mio. kr. fra energibesparelser i middelscenariet.

Bygninger – sammenfatning af analyse (6/6)

Det estimerede provenu er forbundet med en vis usikkerhed, hvorfor der er angivet et lavt, middel og højt skøn

5. AFLEDTE KONSEKVENSER

Yderligere energibesparelser vil bidrage til at reducere Det Kongelige Teaters klimabelastning og dermed positivt til indfrielsen af statsvirksomhedens klimastrategiske målsætninger.

Derudover er der ingen andre væsentlige afledte konsekvenser.

6. REALISERINGSFORUDSÆTNINGER OG RISICI

TEMA	SCORE	INDHOLD
Intern kapacitet		Det Kongelige Teater og SLKS råder samlet set over den nødvendige interne kapacitet til at projektere og gennemføre tiltag til energioptimering, men der vurderes at være behov for inddrage et uafhængigt rådgivningsfirma til at gennemføre et grundlæggende energisyn af bygningerne ved Gammel Scene og Operaen
Service-niveau		Det Kongelige Teaters publikumsrettede faciliteter stiller krav til opvarmning, køling, ventilation, vandforbrug osv., som sætter grænser for, hvor store besparelser, der kan gennemføres. Der er dog ingen væsentlige risici for at serviceniveauet vil blive påvirket negativt ved det forudsatte niveau af besparelser,
Provenu-usikkerhed		Der knytter sig visse risici til opgørelser af provenu A (energibesparelser), hvorfor der i analysen er anført et lavt, middel og højt scenarie for bruttoprovenuet. Der knytter sig også risici ifm. investeringsomkostningerne for at realisere energibesparelserne. Investeringsniveauet forventes dog at variere med scenarierne, dvs. vil være lavere ved et lavere bruttoprovenu og vil være højere ved et højere bruttoprovenu. Der er regnet med et forholdsvis lavt niveau af energibesparelser sammenlignet med hvad Det Kongelige Teater har realiseret i de forudgående år, hvor den samlede provenurisiko er moderat

Meget lave risici
 Lave risici
 Moderate risici
 Betydelige risici
 Meget høje risici



ANALYSETEMA 6

Bygninger

Analysebilag

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Prognose for vedligeholdelsesarbejder under SLKS' ansvarsområde (1/2)

Nedenstående oversigt viser de budgetterede vedligeholdelsesarbejder over 100.000 kr. ifølge seneste bygningssyn 2018/2023

Tabellen nedenfor viser estimerede udgifter til vedligeholdelsesarbejder, som ifm. de seneste bygningssyn anbefales gennemført de kongelige bygningsinspektører. I oversigten er der kun medtaget udgifter til individuelle vedligeholdelsesarbejder over 100.000 kr., og kun udgifter til vedligeholdelse og udskiftning, som er relateret til udvendigt vedligehold og tekniske anlæg. Det indebærer, at der kun er medtaget udgifter til de drifts- og vedligeholdelsesopgaver over 100.000 kr. som Slots- og Kulturstyrelsen (SLKS) har ansvaret for at gennemføre på vegne af Det Kongelige Teater.

De seneste bygningssyn for Operaen og Skuespilhuset er gennemført i 2018, mens der for Gamle Scene har der efter bygningssynet i 2018 været gennemført et opfølgende bygningssyn i 2023, som kom frem til at væsentligt forøget behov for vedligeholdelsesprojekter, først og fremmest et stort projekt vedr. udskiftning af vandinstallationer og faldstammer (ca. 40 mio. kr.) i 2025-26 og et facaderenoveringsprojekt (ca. 19 mio. kr.) i 2029 .

De estimerede udgifter i tabellen nedenfor er for alle bygninger baseret på vurderingerne i de senest gennemførte bygningssyn.

Bilagstabel 1. Estimerede vedligeholdelsesudgifter under SLKS' ansvarsområde, jf. de seneste bygningssyn

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
9001 - Gl. Scene (bygningssyn 2023)										
Tag/fag	886.000 kr.	4.684.000 kr.	1.943.000 kr.	882.000 kr.	382.000 kr.	65.000 kr.	19.200.000 kr.	69.000 kr.	119.000 kr.	73.000 kr.
Teknik	4.200.000 kr.	2.000.000 kr.	21.700.000 kr.	21.000.000 kr.	1.000.000 kr.	1.000.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
Sum	5.086.000 kr.	6.684.000 kr.	23.643.000 kr.	21.882.000 kr.	1.382.000 kr.	1.065.000 kr.	19.200.000 kr.	69.000 kr.	119.000 kr.	73.000 kr.
9002 - Skuespilhuset (bygningssyn 2018)										
Tag/fag	1.600.000 kr.	4.730.000 kr.	14.000.000 kr.	14.150.000 kr.	120.000 kr.	0 kr.	0 kr.	150.000 kr.	0 kr.	0 kr.
Teknik	992.001 kr.	3.150.000 kr.	1.000.000 kr.	3.320.000 kr.	2.000.000 kr.	1.450.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
Sum	2.592.001 kr.	7.880.000 kr.	15.000.000 kr.	17.470.000 kr.	2.120.000 kr.	1.450.000 kr.	0 kr.	150.000 kr.	0 kr.	0 kr.
9003 - Operaen (bygningssyn 2018)										
Tag/fag	700.000 kr.	600.000 kr.	150.000 kr.	450.000 kr.	3.150.000 kr.	150.000 kr.	350.000 kr.	150.000 kr.	200.000 kr.	300.000 kr.
Teknik	1.050.004 kr.	5.580.000 kr.	1.000.000 kr.	0 kr.	250.000 kr.	250.000 kr.				
Sum	1.750.004 kr.	6.180.000 kr.	1.150.000 kr.	450.000 kr.	3.400.000 kr.	400.000 kr.	350.000 kr.	150.000 kr.	200.000 kr.	300.000 kr.
9004 - Balletskolen (bygningssyn 2023)										
Tag/fag	160.000 kr.	146.000 kr.	3.490.000 kr.	1.615.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
Teknik	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
Sum	160.000 kr.	146.000 kr.	3.490.000 kr.	1.615.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
ALLE BYGNINGER										
Tag/fag	3.346.000 kr.	10.160.000 kr.	19.583.000 kr.	17.097.000 kr.	3.652.000 kr.	215.000 kr.	19.550.000 kr.	369.000 kr.	319.000 kr.	373.000 kr.
Teknik	6.242.005 kr.	10.730.000 kr.	23.700.000 kr.	24.320.000 kr.	3.250.000 kr.	2.700.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
TOTAL	9.588.005 kr.	20.890.000 kr.	43.283.000 kr.	41.417.000 kr.	6.902.000 kr.	2.915.000 kr.	19.550.000 kr.	369.000 kr.	319.000 kr.	373.000 kr.

Kilde: Data fra Slots- og Kulturstyrelsen

Prognose for vedligeholdelsesarbejder under SLKS' ansvarsområde (2/2)

Det store projekt vedr. vandinstallationer og faldstammer er afgørende for, hvor meget udgifterne vil stige i 2024-28 set ift. 2019-23

På baggrund af de gennemførte bygningsssyn i 2018 blev der for perioden 2019-2023 (dvs. den forgangne flerårsperiode) estimeret et gennemsnitligt behov for vedligehold på 8,9 mio. kr./år for de opgaver vedr. udvendige bygningsdele og tekniske anlæg, som sorterer under SLKS jf. den fællesstatslige aftale. De 2 mio. kr./år ud af disse udgifter forudsættes at være rummet indenfor den aftalte driftsramme med SLKS, mens de 6,9 mio. kr./år var budgetteret til at være de ekstra udgifter til vedligehold, der skulle betales til SLKS for rekvirerede opgaver udenfor driftsrammen.

Imidlertid anfører SLKS i notatet *Opgørelse af vedligehold på Det Kongelige Teater 2019-2023 og 2023-2032* af 1. dec., 2023, at Teatrets reelle forbrug for 2019-23 endte med at blive 3,9 mio. kr./år, dvs. ca. 5 mio. kr./år mindre end budgetteret. Samtidig anfører SLKS, at det nye bygningsssyn for 2023 af Gammel Scene indebærer et fremadrettet behov på ca. 15 mio. kr./år frem mod 2032

SLKS konkluderer på den baggrund, at der er et vedligeholdelsesefterslæb på Det Kongelige Teaters bygninger, som vil kræve øgede budgetter over de kommende år, hvis det skal indhentes.

I en vurdering heraf bør det efter vores opfattelse lægges til grund, at der med Det Kongelige Teaters fremadrettede bevilling på 111-113 mio. kr./år til bygninger og intern service er fastsat et niveau, der flugter med udgifterne i 2023, og som burde være stor nok til at rumme de knap 9 mio. kr./år, der var budgetteret til vedligeholdelsesudgifter i den forgangne flerårsperiode, men heller ikke mere. Det reelle sammenligningsgrundlag er derfor de tidligere budgetterede knap 9 mio. kr./år vs. SLKS's fremadrettede estimat på 15 mio. kr./år for perioden 2023-32.

Budgetanalysen har fokus på den kommende flerårsperiode 2024-28, og vi har derfor på baggrund af datagrundlaget fra bygningsssyn (jf. tabellen på forudgående side) foretaget en sammenstilling af, de gennemsnitlige estimerede udgifter under SLKS' ansvarsområde 2024-28.

Opgørelsen viser, at det store projekt vedr. udskiftning af vandinstallation og faldstammer på Gammel Scene (over 40 mio. kr. i 2024-25) er ret afgørende for de årlige udgifter, som estimeres til 23,1 mio. kr./år med det store projekt og 14,1 mio. kr./år uden det store projekt.

Uanset det store projekt med udskiftning af vandinstallationer og faldstammer ligger det forventede udgiftsniveau for 2024-28 dog højere end de 9 mio. kr./år, der var budgetteret for perioden 2019-23 Lige på den anden side af denne periode – i 2029 – er der budgetteret med et facade-renoveringsprojekt på Gammel Scene (til over 19 mio. kr.) Derfor er det først fra 2030 og frem, at de nyeste bygningsssyn estimerer markante fald i vedligeholdelsesudgifterne.

Bilagstabel 2. Gennemsnitlige vedligeholdelsesudgifter for næste flerårsperiode, jf. de seneste bygningsssyn

	SUM 2024-28	SUM 2024-29	SUM 2023-32	Gns udgift pr. år. 2024-28	Gns 2024-28 ekskl. vandinst./faldstammer	Gns udgift pr. år. 2024-29	Gns 2024-29 ekskl. vand/faldstammer og facade
9001 - Gl. Scene (bygningssyn 2023)							
Tag/fag	7.956.000 kr.	27.156.000 kr.	28.303.000 kr.	1.591.200 kr.	1.591.200 kr.	4.526.000 kr.	1.591.200 kr.
Teknik	46.700.000 kr.	46.700.000 kr.	50.900.000 kr.	9.340.000 kr.	800.000 kr.	7.783.333 kr.	160.000 kr.
Sum	54.656.000 kr.	73.856.000 kr.	73.925.000 kr.	10.931.200 kr.	478.240 kr.	12.309.333 kr.	350.240 kr.
9002 - Skuespilhuset (bygningssyn 2018)							
Tag/fag	33.000.000 kr.	33.000.000 kr.	34.750.000 kr.	6.600.000 kr.	6.600.000 kr.	5.500.000 kr.	6.600.000 kr.
Teknik	10.920.000 kr.	10.920.000 kr.	11.912.001 kr.	2.184.000 kr.	2.184.000 kr.	1.820.000 kr.	2.184.000 kr.
Sum	43.920.000 kr.	43.920.000 kr.	44.070.000 kr.	8.784.000 kr.	8.784.000 kr.	7.320.000 kr.	8.784.000 kr.
9003 - Operaen (bygningssyn 2018)							
Tag/fag	4.500.000 kr.	4.850.000 kr.	6.200.000 kr.	900.000 kr.	900.000 kr.	808.333 kr.	970.000 kr.
Teknik	7.080.000 kr.	7.080.000 kr.	8.130.004 kr.	1.416.000 kr.	1.416.000 kr.	1.180.000 kr.	1.416.000 kr.
Sum	11.580.000 kr.	11.930.000 kr.	12.080.000 kr.	2.316.000 kr.	2.316.000 kr.	1.988.333 kr.	2.386.000 kr.
9004 - Balletskolen (bygningssyn 2023)							
Tag/fag	5.251.000 kr.	5.251.000 kr.	5.411.000 kr.	1.050.200 kr.	1.050.200 kr.	875.167 kr.	1.050.200 kr.
Teknik	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
Sum	5.251.000 kr.	5.251.000 kr.	5.251.000 kr.	1.050.200 kr.	1.050.200 kr.	875.167 kr.	1.050.200 kr.
ALLE BYGNINGER							
Tag/fag	50.707.000 kr.	70.257.000 kr.	74.664.000 kr.	10.141.400 kr.	10.141.400 kr.	11.709.500 kr.	10.211.400 kr.
Teknik	64.700.000 kr.	64.700.000 kr.	70.942.005 kr.	12.940.000 kr.	4.400.000 kr.	10.783.333 kr.	3.760.000 kr.
TOTAL	115.407.000 kr.	134.957.000 kr.	145.606.005 kr.	23.081.400 kr.	14.541.400 kr.	22.492.833 kr.	13.971.400 kr.

Kilde: Data fra Slots-og Kulturstyrelsen

Prognose for udvikling i elpriserne

Energinet.dk's seneste prognose for elprisens udvikling forudser et fald i elprisen på ca. 23 pct. i 2028 sammenlignet med 2023

Det Kongelige Teaters elforbrug faldt fra 7.036 MWh i 2019 til 6.045 MWh i 2023, men samtidig steg Teatrets samlede udgifter til el fra ca. til 4,6 mio. kr. til ca. 5,7 mio. kr. i 2023 målt i løbende priser. Hvor Det Kongelige Teaters udgifter til el således kunne være nedbragt betydeligt ved nogenlunde uændrede elpriser, oplevede Teatret i stedet en stigning i disse udgifter pga. den markante stigning i markedsprisen på el. Nedenfor redegøres der for de fremadrettede forventninger til elprisen.

Prognoser for de fremtidige elpriser

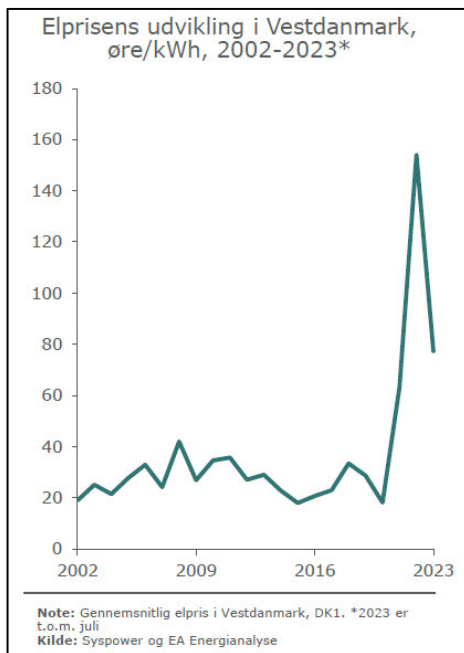
De store stigninger i energipriserne mellem 2021-23 var i høj grad udbudsrevet. I første omgang pga. flere års underinvesteringer og reduceret udbud af olie, der faldt sammen med en lempelig pengepolitik som understøttede høj efterspørgsel under Covid-nedlukningerne, og dernæst et kraftigt dyk i udbuddet af både olie og gas som følge af krigen i Ukraine. Eftersom olie, gas og kul stadig spiller en vigtig rolle for den marginale elproduktion, førte det også til stigende elpriser på verdensmarkedet. Derudover var følgende andre forhold med til at drive elpriserne op på det danske marked:

For det første betød en reduceret gasforsyning fra Rusland til EU (sammen med renovering af gasfelterne i Danmark) stigende gaspriser. En varm og tør sommer i 2022 besværliggjorde desuden transporten af kul til kraftværker, ramte de norske vandkraftværker (lav vandstand i magasinerne), og lagde en dæmper på fransk atomkraft pga manglende kølevand, jf. Energinet.dk' fremskrivning af elpriserne fra juni 2023 *ELPRISER: Baseret på Energinets forudsætningsgrundlag 2023*.

Siden er der iværksat en række initiativer for at øge udbuddet af energi i Danmark (og det øvrige EU), herunder en kraftig yderligere udbygning elproduktionskapaciteten fra havvindmøller, genetablering af Thyra gasfeltet, samt investeringer i Power-to-X (brint) på tværs af Europa til at supplere og erstatte fossile brændsler som marginal regulerkraft og til drivmidler.

Energinet.dk tager i deres fremskrivning af elpriserne højde for alle de centrale målsætninger og forhold, der påvirker udbuddet og efterspørgslen af el i Danmark og de omgivende lande. De seneste forventninger til elprisens udvikling er offentliggjort medio 2023 jf. figuren nederst t.h. og følgende vurdering af Energinet.dk:

Bilagsfigur 1. Elprisens udvikling i Danmark, 2015-23



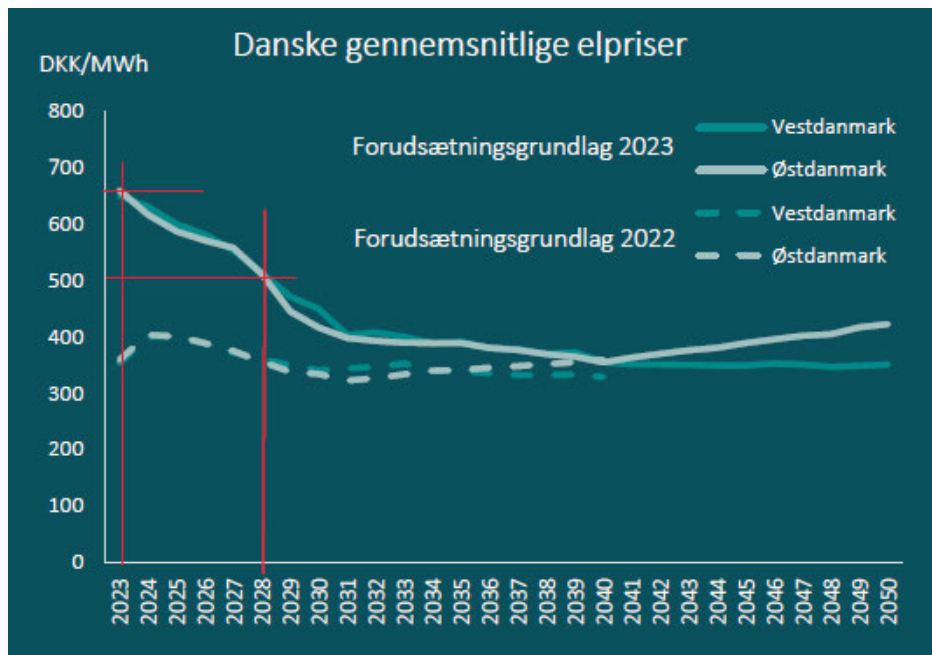
Kilde: Green Power Denmark (2023). *Elpris Outlook 2023 - Aldrig mere energikrise?*

"Energinet ser ind i elpriser påvirket af bl.a. krigen i Ukraine og de resulterende høje gaspriser på den korte bane, hvorfor de starter på et markant højere niveau end det er set de tidligere år. Energinet ser derfor ind i en faldende udvikling af elpriserne, men på den helt lange bane ses en svagt stigende tendens."

For budgetanalysen er det særligt interessant hvordan prisen forventes at udvikle sig mellem 2023 og 2028, som er analysen tidshorisont, og som markerer slutningen på den kommende flerårsperiode. Prognosen fra Energinet.dk er, at gennemsnitsprisen i såvel Østjylland som Vestjylland falder fra ca. 660 kr./MWh til ca. 510 kr./MWh over denne periode, dvs. et fald på 20-25 pct. i faste priser.

En anden aktuel prognose fra Green Power Denmark foretaget af EA Energianalyse ved hjælp af Balmorel-modellen udviser lignende tendenser til prisfald. I prognosen fremhæves, at det prisfaldet helt overvejende bestemmes af, hvor meget udbudskapaciteten forøges. I denne publikation ses også den faktiske udvikling af elpriserne i Danmark fra 2015 frem til nu. Den af Energinet.dk forventede pris på 510 kr./MWh i 2028 vil betyde en tilbagevenden til 2021-niveauet.

Bilagsfigur 2. Energinet.dk's prognose for udviklingen i elpriserne i Danmark (fra juni, 2023)



Kilde: ENDK (2023). *ELPRISER: Baseret på Energinets forudsætningsgrundlag 2023*

Udvikling i energiforbrug & den gennemførte energioptimeringsindsats (1/2)

Det Kongelige Teater har realiseret store energibesparelser siden 2006/2008, der overgår målene sat for statslige institutioner

CIRKULÆRER VEDRØRENDE REDUKTION AF ENERGIFORBRUGET

De bygningsselevende institutioner har en afgørende rolle i at opfylde statens målsætning om energiforbrugsreduktion. Ifølge cirkulære nr. 9909 af 09. december 2020 skal disse institutioner bidrage til en reduktion af energiforbruget på mindst 10 pct. i perioden fra 2019 til 2030. Denne forpligtelse omfatter en række specifikke tiltag, herunder at rapportere energiforbrug, fremme energieffektiv adfærd, optimere bygningernes energiforbrug, implementere rentable energibesparende initiativer og overveje brugen af vedvarende energikilder. Derudover opfordres institutionerne til at vælge energieffektive produkter og tjenesteydelser, når det er økonomisk og miljømæssigt forsvarligt. Indtil videre er Det Kongelige Teater på track til at overstige målet for energireduktionen i 2030, da de i 2023 har reduceret energiforbruget med 16,7 procent fra niveauet i 2019.

Tidligere, i perioden fra 2006 til 2020, var institutionerne forpligtet til at reducere statens energiforbrug med mindst 14 pct. Dette krævede en lignende tilgang med fokus på energieffektiv adfærd, optimering af bygningers energiforbrug og implementering af energibesparende tiltag. Da Skuespilhuset først blev indført i 2008, er sammenligningen lavet for 2008, i stedet for 2006. For denne periode, formåede Det Kongelige Teater, at reducere energiforbruget med 25 procent, og dermed oversteg de det forpligtende mål, der var sat i forbindelse med cirkulære nr. 9015.

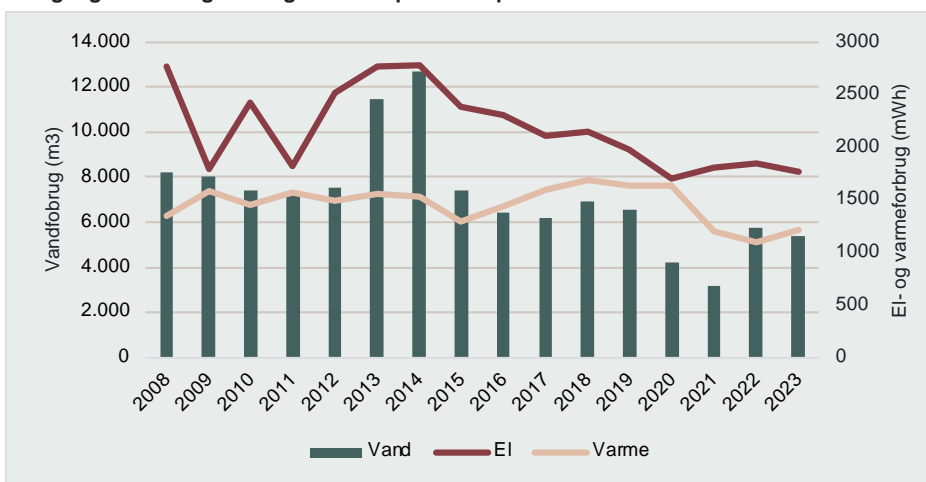
ENERGIFORBRUG I DET KONGELIGE TEATER

I graferne til højre og på næste side fremgår energiforbruget for Operaen, Skuespilhuset og Gammel Scene for perioden 2006 til 2023. Graferne illustrerer både vand-, el- og varmforsørgelse for de 3 huse. Den generelle tendens er, at forbruget af både vand og varme har været faldende over perioden, mens vandforbruget dog er steget i Operaen og Gammel Scene de seneste år.

Det første målepunkt for de fastlagte målsætninger i ovennævnte cirkulærer var perioden 2006 til 2020, hvor institutionen var forpligtet til at reducere med mindst 14 pct. For alle tre huse blev der realiseret betydelige reduktioner i el- og vandforbruget i denne periode, mens varmforsørgelse var mere svingende. Operaen realiserede en nedgang i elforbruget på 54 pct, mens Gammel Scene og Skuespilhuset opnåede reduktioner på 41 pct. hhv. 39 pct. Vandforbruget var markant faldene for alle huse i perioden, hvor Operaen opnåede en nedgang på 36 pct., Skuespilhuset 49 pct., mens Gammel Scene opnåede en reduktion på hele 73 pct. Gammel Scene realiserede den største nedgang i varmforsørgelse (35 pct.) mens Operaen kun oplevede et lille fald (3 pct), og Skuespilhuset en stigning (22 pct.)

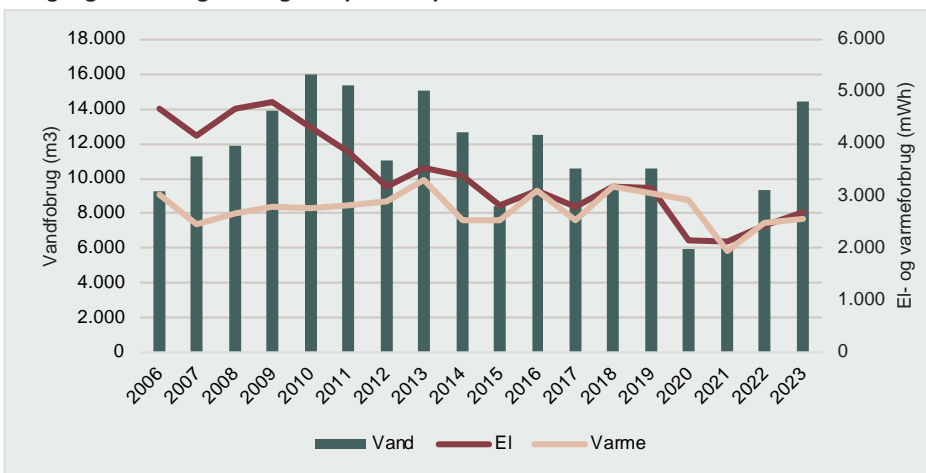
I perioden 2019-2023 fortsætter tendensen med faldende energiforbrug, når året 2023 (efter Covid-nedlukningerne) sammenlignes med 2019 (før Covid-nedlukningerne) Gammel Scene realiserer den største reduktion i elforbruget på ca. 21 pct, Operaen har en yderligere nedgang i elforbruget på ca. 15 procent, mens skuespillerhuset ikke er langt efter med 11 procent. Vandforbruget var stigende i Både Operaen og Gammel Scene, hvor Operaen havde en stigning på cirka. 37 procent, mens Gammel Scene oplevede en fordobling i deres vandforbrug. Derimod reducerede Skuespilhuset vandforbruget med ca. 18 pct. for perioden. Skuespilhuset, som havde en stigning på 22 pct. i varmforsørgelse i den forudgående periode, formåede i denne periode at realisere en markant reduktion på omkring 25 procent. Hvad angår varmforsørgelse i Operaen og Skuespilhuset, fortsætter reduktionerne med fald på omkring 17 pct. for begge huse.

Bilagfigur 3. Energiforbruget i Skuespilhuset i perioden 2006-2023



Kilde: SLKS' indberetninger af Det Kongelige Teaters energiforbrug til Energistyrelsen

Bilagfigur 4. Energiforbruget i Operaen i perioden 2006-2023

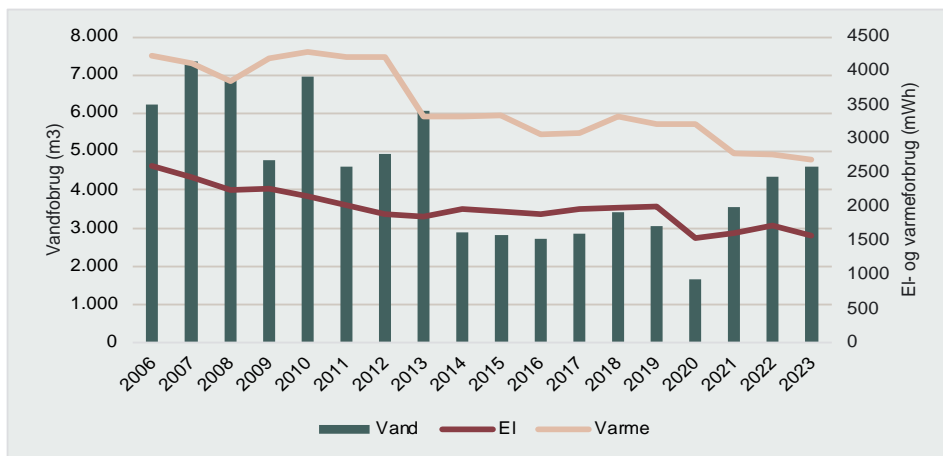


Kilde: SLKS' indberetninger af Det Kongelige Teaters energiforbrug til Energistyrelsen

Udvikling i energiforbrug & den gennemførte energioptimeringsindsats (2/2)

Reduceringen af energiforbruget i Det Kongelige Teater er højere end for de øvrige ministerier

Bilagsfigur 5. Energiforbruget på Gl. Scene i perioden 2006-2023



Kilde: SLKS' indberetninger af Det Kongelige Teaters energiforbrug til Energistyrelsen

ENERGIFORBRUG I DET KONGELIGE TEATER SAMMENLIGNET MED ANDRE MINISTERIER

I grafen til højre er Det Kongelige Teaters energiforbrug sammenlignet med Kulturministeriets institutioner som helhed (hvor det også er SLKS, der varetager bygningsvedligeholdelsen), samt med de statslige institutioner totalt set indenfor alle andre ministerområder. Alle inkluderede statslige institutioner har været underlagt de samme cirkulærer vedr. energisparemål.

Datasættet der er blevet anvendt til at lave grafen, er data fra hjemmesiden; Spareenergi.dk, som er udarbejdet af Energistyrelsen. I datasættet findes det samlede indberettede energiforbrug for alle ministerier, for året 2006, og for perioden 2014-2023. Da Skuespilhuset først blev indført i 2008, illustrerer grafen det samlede energiforbrug i perioden 2014-2022. Tal fra 2023 er ikke inkluderet i grafen, pga. at data er ufuldstændige for det år. Derudover udgår Indenrigs- og Boligministeriet og Sundhedsministeriet i kategorien "Øvrige ministerier", da data ikke inkluderer de indberettede energiforbrug for alle år i perioden.

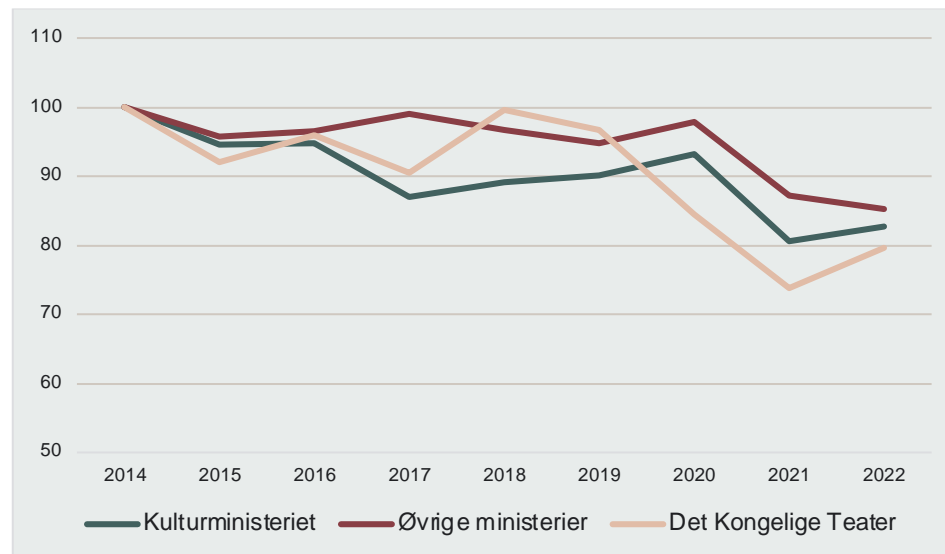
For de år som er medtaget i grafen, er det samlede forbrug af el og varme faldet for både Kulturministeriet, øvrige ministerier og Det Kongelige Teater. Det Kongelige Teater har den største reduktion på cirka 20 pct., Kulturministeriet har i gennemsnit reduceret forbruget med cirka 17 pct. (inkl. Det Kongelige Teater), mens reduktionen fra de øvrige ministerier ligger på 14,6 procent, for perioden 2014-2022. Da der findes tal fra 2006 i datasættet, kan energibesparelsen for perioden der indbefatter cirkulære 9015 udregnes. For denne periode er reduktionen cirka 22 procent for Kulturministeriet, mens den kun var 6,6 procent for de øvrige ministerier, hvilket vil sige at ministerierne samlet set ikke nåede målsætningen der var sat i den forbindelse (også hvis man inkluderer Kulturministeriet i denne betragtning).

En sammenligning af energiforbrugets udvikling i perioden viser, at Det Kongelige Teater med en besparelse på 25 pct. formåede at reducere noget mere end Kulturministeriet som helhed, og hele 18 pct. mere end de øvrige ministerier.

For det nuværende cirkulære 9909, hvor reduktionen fra 2019 til 2022 måles, har Kulturministeriet reduceret lidt over 8 pct., mens reduktionen i statslige institutioner indenfor de øvrige ministerområder var ca. 13 pct. For Det Kongelige Teater var reduktionen 18 pct. i samme periode,

Det kan derfor konkluderes, at Det Kongelige Teater ligger i den øvre ende af de statslige institutioner mht. realiserede energibesparelser.

Bilagsfigur 6. Det Kongelige Teaters energiforbrug sammenlignet med øvrige statslige institutioner for perioden 2014-2022 (baseret på det samlede el- og varmforsøg i MWh)



Kilde: Spareenergi.dk. Indberetninger af de statslige institutioners energiforbrug til Energistyrelsen

En af forklaringerne herpå, at der i 2015 blev tildelt ekstra bevillinger til energispare-projekter indenfor Kulturministeriets område på i alt 59 mio. kr., hvoraf Det Kongelige Teater fik tildelt 19 mio. kr. Dette redegøres der nærmere for på den følgende side.

Intelligent energistyring: integration af IBI

Intelligent energistyring kan bidrage til yderligere energioptimering

INTELLIGENT ENERGISTYRING

Energistyring i moderne bygninger udnytter avancerede teknologier som Central Tilstandskontrol og Styling (CTS), Building Management System (BMS) og Intelligente Bygningsinstallationer (IBI) for at opnå optimal driftseffektivitet og komfort for brugerne.

CTS-systemer giver mulighed for præcis styring og regulering af varme- og ventilationsanlæg, hvilket minimerer energiforbruget og sikrer et behageligt indeklima. Disse systemer fungerer også som værktøj til fejlfinding og overvågning af ressourceforbrug. BMS integrerer forskellige tekniske anlæg og installationer i en bygning, herunder CTS og IBI, og muliggør total styring og overvågning af energiforbrug samt mekanisk og elektrisk udstyr. Det giver også mulighed for alarmhåndtering og datalogning til analyser. IBI fokuserer på intelligente installationer, der kan styre belysning, varme, ventilation og sikkerhedssystemer. Disse systemer øger både komforten for brugerne og bidrager til betydelige energibesparelser. Integrationen af disse systemer giver ikke kun central styring, men også mulighed for at få dem til at kommunikere med hinanden, hvilket f.eks. tillader automatiseret respons på brugeradfærd og eksterne forhold som sollysindfald.

Big data spiller en stadig vigtigere rolle indenfor energistyring i moderne bygninger. Ved at samle og analysere store mængder data genereret af CTS, BMS og IBI (og andre relevante data, såsom data fra planlægningssystem), kan komplekse mønstre og sammenhænge identificeres, hvilket åbner op for nye muligheder for optimering af energiforbrug og driftseffektivitet. Ved at anvende avancerede algoritmer og maskinlæringsteknikker på de indsamlede data kan man for f.eks. forudsige behovet for opvarmning, køling og ventilation på baggrund af historiske data, vejrprognoser og brugeradfærd. Dette gør det muligt at tilpasse energiforbruget i realtid og minimere spild.

Desuden kan analyser af big data afsløre ineffektive systemer eller udstyr, der kræver vedligeholdelse eller udskiftning, før det fører til større problemer eller unødvendige omkostninger. Integrationen af big data i energistyringssystemer åbner også op for muligheden for at optimere bygningsdesign og -layout baseret på brugeradfærd og præferencer over tid. Dette kan bidrage til at skabe mere behagelige og produktive arbejdsmiljøer samtidig med at energiforbruget reduceres. Samlet set giver big data analyse i energistyringssystemer mulighed for mere præcis og intelligent styring af bygningsinstallationer, hvilket resulterer i energibesparelser, forbedret indeklima og øget brugertilfredshed.

DET KONGELIGE TEATERS ENERGISTYRING

Det Kongelige Teater foretog i 2015 en stor investering, som skulle sikre realisering af de mål, der var sat for offentlige institutioner om at nedbringe det samlede energiforbrug med 14 pct. i 2020 fra niveauet i 2006. I den forbindelse blev der foretaget en række energiinvesteringer, herunder tætning af facader samt efterisolering og udskiftning af vinduer på Gammel Scene, forbedret ventilation og recirkuleret fugt i Operaen og forbedret ventilation i Skuespilhuset. Derudover blev der foretaget en investering i intelligent lysstyring og udskiftning til LED i både Operaen, Skuespilhuset og Gammel Scene (jf. tabellen øverst til højre). Sidstnævnte integration er et eksempel på en IBI, som supplerer CTS-anlægget i bygningen, hvilket indikerer, at man i Det Kongelige Teater opmærksom på, at sådanne integrationer kan være med til at forbedre energistyringen, især for store komplekse bygninger, som dem Teatret råder over.

Det Kongelige Teater har installeret CTS-anlæg i alle tre bygninger, hvilket giver mulighed for præcis styring og regulering af energiniveaet.

Bilagstabel 3. Budgetterede energiinvesteringer ifm. ekstra bevilling til energisag i 2015

Energiinvesteringer	Udgift (mil.)
Tætning af facader, efterisolering og udskiftning af vinduer (Gl. Scene)	8,8
Intelligent lysstyring og udskiftning til LED (Gl. Scene)	3,0
Forbedret ventilation og recirkuleret fugt (Operaen)	1,0
Intelligent lysstyring og udskiftning til LED (Operaen)	4,8
Arbejdsluft (Produktionshuset)	0,2
Forbedret ventilation (Skuespilhuset)	0,2
Intelligent lysstyring og udskiftning til LED (Skuespilhuset)	1,0
I alt	19,0

Kilde: Det Kongelige Teater

Nordomatic har gennem de senere år stået for leveringen af BMS-løsninger til Det Kongelige Teater, som kobler Teatrets CTS-anlæg med Intelligente Bygningsinstallationer (IBI), og derigennem forbedrer energistyringen. Nordomatics iBMS-integration forbinder og koordinerer forskellige systemer i bygningerne. Denne tilgang, der fungerer som bygningens hjerne, muliggør centraliseret overvågning, kontrol og optimering af bygningens systemer i realtid.

INTEGRATION AF INTELLIGENT BUILDING INSTALLATIONS (IBI)

Yderligere integration af Intelligente Bygningsinstallationer (IBI) i Det Kongelige Teaters systemer kan styrke den eksisterende infrastruktur og supplere Nordomatics løsning. Ved at implementere IBI, der kan styre varme, ventilation og sikkerhedssystemer på en intelligent måde, kan Det Kongelige Teater øge både brugerkomforten og energieffektiviteten yderligere. Formålet med disse integrationer vil være at optimere og udnytte Nordomatics løsning til det fulde ved at skabe et mere responsivt og intelligent indendørsmiljø. Sandsynligvis vil Det Kongelige Teater kunne realisere yderligere besparelser på el- og varmekonsumet gennem mere intelligent varme- og ventilationsstyring:

1. Præcisionsstyring med sensorer: Det første skridt er at implementere sensorer i de forskellige lokaler for at måle aktivitet og tilstedeværelse af personer. Disse sensorer kan registrere, om et rum er i brug, og dermed aktivere eller justere varme- og ventilationsanlægget efter behov. Ved at integrere sensorer i CTS- og BMS-systemet kan Det Kongelige Teater opnå en mere præcis og effektiv styring af varmekonsumet i hele bygningen. Der har været et stort fokus i driften på at regulere varmen på de store scener, foyerer og øvelokaler i henhold til bookinger foretaget i Teatrets planlægningssystemer. Der forekommer dog en betydelig grad af fravær, idet lokaler – som det for en sikkerheds skyld er nødvendigt at booke til et formål lang tid i forvejen – ofte ender med ikke at blive benyttet i alle de bookede time slots. Denne udfordring vil kunne adresseres via sensorer, der noget tid efter mødestart måler, om der er folk til stede i lokalet og ellers sørger for, at energiforbruget nedreguleres
2. Integrering af data fra planlægningssystem: Det er vigtigt, at fuldt ud integrere data fra planlægningssystemet Diese med Normatics iBMS, så styringen foregår automatisk – frem for at driftspersonalet manuelt skal gå ind og tjekke bookinger i Diese.. Ved at analysere og integrere data fra Diese kan Teatret opnå en mere intelligent styring af varme- og ventilationsanlægget, der er tilpasset de faktiske behov og aktiviteter i alle dele af bygningen.

STRATEGISK OPGAVE- PRIORITERING

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Prioriteringsanalysen er gennemført med udvalgte nøglepersoner

Analysen er tilrettelagt efter, at opgaverne på det Det Kongelige Teater i vid udstrækning er en del af den samme værdikæde

INTRODUKTION

Det fremgår af opgavebeskrivelsen, at den ene af analysens to faser skal have fokus på *effektiviseringer og opgavenedprioriteringer af teaterets opgaver*. Styregruppen har på den baggrund besluttet at inkludere et prioriteringsspor i budgetanalyse af Det Kongelige Teater med henblik på at identificere opgaver, som enten kan bortfalde eller nedskaleres, hvis der er ønske om at prioritere ressourcerne anderledes. Prioriteringssporet skal ses i forhold til analysens samlede måltal på den måde, at jo flere ressourcer der er behov for at disponere til andre formål, desto mere relevant bliver det at overveje bortfald og nedskalering af opgaver.

Der er en række særlige forhold ved Det Kongelige Teater, som det er nødvendigt at tage højde for i en prioriteringsanalyse. Opgaverne på Det Kongelige Teater hænger således for de flestes vedkommende sammen i en værdikæde. En beslutning om at vælge et repertoire fremfor et andet vil således som eksempel have betydning for opgaverne på tværs af både kunstneriske afdelinger, kostumeafdeling og teknisk afdeling, der skal udvikle og udføre repertoiret, samt for salg og planlægning, der arbejder med billetsalg og planlægning af forestillinger. For at kunne identificere relevante og konsistente prioriteringsvalg og vurdere realiserbarheden af disse, er det nødvendigt at have et tværgående overblik over Teatrets opgaver og økonomi. Som følge af ovenstående er prioriteringsanalysen designet som en fokuseret proces med udvalgte repræsentanter fra ledelsen på Teatret.

Resultatet af prioriteringsanalysen er et bruttokatalog bestående af 7 prioriteringsvalg. Nedenfor beskrives dels tilrettelæggelsen af analysen og processen for kvalificering af de identificerede prioriteringsmuligheder, dels et overblik over karakteristika ved de 7 prioriteringsvalg.

PRIORITERINGSANALYSENS TILRETTELÆGGELSE

Nedenfor følger en beskrivelse af processen vedrørende identificering og kvalificering af prioriteringsvalgene og efterfølgende vurdering af realiserbarheden af de forskellige valg. Processen har bestået af de nedenstående tre aktiviteter, hvoraf særligt de to sidste i praksis er gennemført som en iterativ proces over en periode på ca. tre-fire uger.

I. Identifikation af prioriteringsvalg

Prioriteringsanalysen er blevet igangsat med en kick-off, hvor formål med analysen er blevet gennemgået og drøftet med Teatret. Det er som led i kick-off arrangementet blevet fremhævet, at analysen har fokus på, at Teatret – med hjælp fra en proces faciliteret af BDO/Implement – identificerer opgaver, der enten kan bortfalde eller nedskaleres gennem reduceret tidsforbrug eller lavere kvalitet. Heraf har prioriteringsvalg, der vedrører opgavebortfald højest værdi, idet implementerbarheden heraf som udgangspunkt er større. Det er endvidere fremhævet, at prioriteringsanalysen ikke (udelukkende) har fokus på at identificere prioriteringsvalg, som Det Kongelige Teater anbefaler gennemføres. Fokus er derimod på at identificere valg, som er mulige at gennemføre, hvis det ønskes at realisere det provenu, som valget indebærer samtidig med, at konsekvenserne ved valget accepteres.

En uge efter kick-off er der gennemført en workshop, hvor Teatret har forberedt forslag til mulige prioriteringsvalg. Her er prioriteringsvalgene og deres respektive provenu, konsekvenser, bindinger og værdiskabelse drøftet i kredsen for analysen.

II. Beskrivelse og kvalificering af prioriteringsvalg

Som opfølgning på workshoppen er de identificerede prioriteringsvalg blevet beskrevet ud fra den samme skabelon. Det er Teatret, der har være pennefører på beskrivelserne af de forskellige valg. BDO/Implement har bidraget med beregninger med udgangspunkt i bl.a. kortlægning i analysen. BDO/Implement har endvidere søgt at udfordre Teatret i vurderinger og beskrivelser med henblik på at sikre, at alle relevante nuancer er reflekteret i beskrivelserne.

Provenuskøn er beregnet som et bedste estimat for nettoprovener og er behæftet med varierende grader af usikkerhed.

III. Vurdering af realiserbarhed af valg

Med udgangspunkt i beskrivelserne er de identificerede prioriteringsvalg vurderet ud fra deres realiserbarhed.

Teatret vurderer ikke, at nogen af de identificerede prioriteringsvalg ud fra en faglig vurdering er hensigtsmæssige at gennemføre. Der er imidlertid forskel på graden af kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, de enkelte prioriteringsvalg indebærer. Valgene er på den baggrund kategoriseret i de følgende to kategorier:

- *A: Prioriteringsvalg med nogle kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, som kan implementeres med politisk accept, og som:*
 - Giver nogle kunstneriske og/ eller politiske udfordringer at implementere, men kan implementeres, hvis der opnås politisk accept.
 - Har ikke større implementeringsomkostninger,
- *B: Prioriteringsvalg, som giver mærkbare kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, men kan implementeres, og som:*
 - Har konsekvenser, der ud fra en faglig vurdering vurderes at være mærkbare, men som kan overvejes implementeret – evt. i en nedskalaret form – , hvis det ønskes at realisere det provenu, som valget indebærer samtidig med, at konsekvenserne ved valget accepteres
 - Må forventes at afføde betydelig kritik fra politikere og/eller interessenter eller det må forventes, at forslaget kan være vanskeligt at gennemføre politisk.

Som led i den endelige prioritering er der sket en frasortering af forslag, der ikke bidrager med noget provenu samt forslag, som vurderes at have så markante konsekvenser, at de ikke er relevante at arbejde videre med. Dette drejer sig om samlet set 13 forslag.

3 prioriteringsvalg vurderes at kunne implementeres uden store konsekvenser

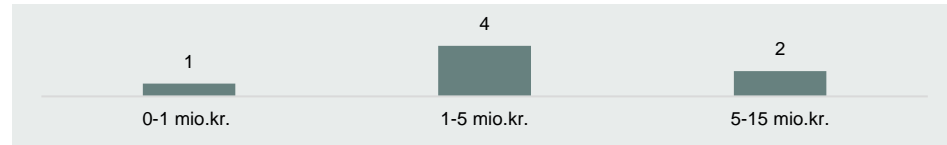
Dertil kommer 4 prioriteringsvalg, som giver mærkbare kunstneriske og/ eller politiske udfordringer

KARAKTERISTIKA VED DE IDENTIFICEREDE PRIORITERINGSVALG

Der er samlet identificeret 7 forskellige prioriteringsvalg, som hvis de besluttes implementeret vil kunne genere et provenu på Det Kongelige Teater.

De identificerede prioriteringsvalg er kendetegnet ved at have forskellig størrelse for så vidt angår nettoprovenu. Som det fremgår af figur 1 nedenfor er der således et prioriteringsvalg med et nettoprovenu på mellem 0-1 mio. kr., fire valg mellem 1-5 mio. kr. og to valg mellem 5-15 mio. kr.

Figur 1. Antal prioriteringsvalg fordelt efter størrelse på provenuskøn



Kilde: Se bilag D

Fokus for prioriteringsøvelsen har været på at finde opgaver, der enten kan bortfalde eller nedskaleres gennem reduceret tidsforbrug eller lavere kvalitet. Når der ses på listen med mulige prioriteringsvalg er der fire forslag, der vedrører bortfald af opgaver og tre opgaver der vedrører nedskalering.

Figur 2. Antal prioriteringsvalg fordelt efter type af forslag



Kilde: Se bilag D

PROVENUSKØN OG IMPLEMENTERING

Af de i alt 7 prioriteringsvalg er tre vurderet til at være kategori A, som har nogle kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, men som kan implementeres med politisk accept. De resterende tre opgaver er vurderet til at være kategori B, som giver mærkbare kunstneriske og/ eller politiske udfordringer, og kan overvejes implementeret – evt. i nedskaleret form.

Valg i kategori A har et samlet nettoprovenuskøn på mellem 8,7-9,6 mio. kr. fuldt indfaset, mens forslag i kategori B har et nettoprovenuskøn på mellem 15,3-17,3 mio. kr. fuldt indfaset. Implementering af størstedelen af alle valg vurderes som udgangspunkt at kræve en politisk beslutning.

De enkelte provenuskøn er behæftet med varierende grader af usikkerhed. Det skyldes dels, at der ligger nogle relativt detaljerede beregninger bag flere af provenuskønnene. Ligeså vigtigt, så skyldes det, at flere af prioriteringsvalgene kan skaleres både og ned i omfang.

Der indgår eksempelvis prioriteringsvalg vedrørende afskaffelse af gratis tilbud i hele landet. Dette forslag vil også kunne gennemføres i en version, hvor det kun er gratis aktiviteter i dele af landet (f.eks. tættest på København og det Kongelige Teater), der afskaffes. Som følge heraf skal forslagene nærmere betragtes som prioriteringstemaer, indenfor hvilke der kan træffes flere forskellige valg, end konkrete prioriteringsvalg, som man kan vælge til eller fra.

Table 1. Oversigt over prioriteringsvalg

	Antal	Lavt provenuskøn	Højt Provenuskøn
Kategori A	3	8,7	9,6
Kategori B	4	15,3	17,3
I alt	7	24,0	26,9

Kilde: Se bilag D

Sammenlignet med prioriteringsvalg, som er identificeret i tilsvarende analyser i statslige institutioner, som BDO/Implement har gennemført, er de identificerede valg på Det Kongelige Teater kendetegnet ved at være større og i flere tilfælde også at have mere strukturel karakter. Det gør, at de forskellige prioriteringsvalg har et relativt stort potentiale hver for sig. Men det betyder også, at der er relativt få valg samlet set. Dertil kommer, at der ikke er identificeret prioriteringsvalg, som kan implementeres uden kunstneriske og/ eller politiske konsekvenser, og at Teatret ikke vurderer, at nogen af de identificerede prioriteringsvalg ud fra en faglig vurdering er hensigtsmæssige at gennemføre.

BDO/Implement vurderer, at årsagen til dette overordnet set vedrører tre forhold. For det første det forhold, at Det Kongelige Teater i vid udstrækning fungerer som en værdikædeorganisation, hvor beslutninger et sted påvirker flere andre afdelinger på Teatret. Det gør det således i sig selv mere vanskeligt at finde mindre greb og prioriteringer, at mange ting hænger sammen, og ender med at blive til større prioriteringer. For det andet har processen betydning. Når BDO/Implement har gennemført prioriteringsanalyser i andre organisationer, har genereringen af prioriteringsforslag været forankret langt bredere i organisationen, hvilket vurderes at genere både flere og mindre forslag, der er tættere på det operationelle niveau. En sådan proces vurderes ikke at være hensigtsmæssig på Det Kongelige Teater, jf. også ovenfor. For det tredje det forhold, at en væsentlig del af Teatrets samlede økonomi ikke har været omfattet af analysen, idet kunstneriske beslutninger har været undtaget analysen, jf. afgrænsningen på side 4 ovenfor.

Den samlede konsekvens af de tre forhold er efter vores vurdering, at der kan være et prioriteringsrum inden for de enkelte afdelinger på Teatret, som ikke er blevet afsøgt med analysen. En del af dette prioriteringsrum vurderer vi ikke det vil være muligt at afdække som led i budgetanalysen som følge af, at det vedrører kunstneriske beslutninger. Det kan på den baggrund være relevant at overveje om et behov og ønske om prioriteringer på Teatret udmøntes som en generel rammereduktion, som Teatret selv efterfølgende prioriterer, hvordan udmøntes mest hensigtsmæssigt.

De enkelte prioriteringsvalg er udfoldet i vedlagte bilag D.

BILAG

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Maj 2024

BILAG A

Kortlægning af indtægter

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Bilag A. Indtægter

Ud over billetsalg kommer størstedelen af indtægterne på Det Kongelige Teater fra sponsorindtægter

Bilagstabel 1. Salg og øvrige indtægter fordelt efter finanskonto, 2023

Finanskonto	2023 (kr.)	Beskrivelse
Løssalg	174.798.598	<i>Dækker over billetsalg</i>
Sponsor indtægt	59.086.519	<i>Se opdelt til højre</i>
Salg i øvrigt	32.411.989	<i>Se opdelt til højre</i>
Salg af mad	22.863.984	<i>Se opdelt til højre</i>
Forpagtningsindtægt	5.012.701	<i>Indtægter fra forpagtning af Aamanns og Almanak</i>
Turné	4.640.100	<i>Dækker indtægter ved salg af forestillinger som f.eks. "Opera i det fri" eller forestillinger på turné</i>
Kortsalg	3.209.100	<i>Dækker salg af sæsonkort</i>
Programsalg	2.457.768	<i>Se opdelt til højre</i>
Rundvisning	2.264.977	
Indtægt Forældede Gavekort	1.320.130	
Øvrige indtægter	1.248.005	<i>Dækker eventuelle erstatninger, tilbagebetalinger, gældsinddrivelse og lign.</i>
Merchandise salg	268.033	
Salg vedr. skolen, - uden moms	266.588	<i>Salg ifm. balletskolen</i>
Internt statsligt salg af varer og tjen.ydels	89.360	
Kostumer, rekvisit, musikinstrum	24.882	
Civillistens tilskud	15.000	
Gevinst ved afh. af anlæg	6.771	
I alt	309.984.506	

Indtægter opdelt

Salg af mad	Kr.
Bar Operaen	11.038.475
Bar Gl.Scene	5.039.178
Bar Skuespilhuset	2.681.036
August B	1.792.544
Teaterbaren – Dyrehaven	1.747.756
Opera cafeen	521.312
Balletkostskolen	43.684
Salg af mad i alt	22.863.984

Programsalg	Kr.
Forhuset	1.220.926
Opera / Kapel	396.883
Ballet	314.209
Skuespil	259.550
Udendørs (Ragnarok)	252.864
Turne og Gæstespil	13.336
I alt	2.457.768

Sponsor indtægt	Kr.

Salg i øvrigt	Kr.
Kommerciel udlejning	15.291.784
Billetcenter (<i>Gebyrer</i>)	6.172.090
Opera - forestillinger (<i>Primært indtægt fra CO-produktion og udlejning af forestillinger</i>)	3.030.179
Byg & Drift (<i>Husleje og udlejning</i>)	2.203.326
Balletskolen (<i>sommerskole</i>)	1.308.438
Udendørsforestillinger	1.006.936
Operaakademiet	825.514
Kostumeafdelingen	582.851
Ballet - forestillinger	521.469
Turné og Gæstespil	503.309
Restaurant	402.503
Barer	185.960
Åbne huse	169.504
Logistik	109.928
Kapelafdelingen	52.800
Kapelkoncerter	16.500
Balletafdelingen	12.588
Rekvisit	8.320
Skuespilafdelingen	7.484
Finans	508
I alt	32.411.989

Note: Driftstilskud fra Københavns Kommune er ikke medtaget i de samlede indtægter.
Kilde: Det Kongelige Teaters regnskab 2023

Note: Salg af mad, programsalg og salg i øvrigt er fordelt efter sted-kode. Sponsor indtægter er grupperet efter beskrivelse af regnskabsposteringsen.
Kilde: Det Kongelige Teaters regnskab 2023

Bilag A. Indtægter

Indtægterne toppede i 2022, men ligger fortsat på et højt niveau i 2023

Bilagstabel 2. Udvikling i salg og øvrige indtægter fordelt efter finanskonto, 2019-2023, 2023-priser

	2019	2020	2021	2022	2023
Løssalg	159.725.102	46.330.045	96.909.566	174.256.134	174.798.598
Sponsor indtægt	68.282.209	51.540.973	45.752.811	66.753.312	59.086.519
Salg i øvrigt	38.825.251	15.678.824	25.772.539	29.166.026	32.411.989
Salg af mad	114.931	476.809	6.540.070	18.974.263	22.863.984
Forpagtningsindtægt	5.594.978	2.607.631	1.958.006	5.060.630	5.012.701
Turné	5.195.430	3.016.637	2.532.925	6.391.210	4.640.100
Kortsalg	1.054.215	1.015.370	2.293.968	3.056.131	3.209.100
Programsalg	2.849.034	698.877	1.255.987	2.495.945	2.457.768
Rundvisning	2.631.305	895.279	1.033.793	2.108.445	2.264.977
Indtægt Forældede Gavekort	1.731.173	3.082.883	2.918.090	2.695.535	1.320.130
Øvrige indtægter	3.712.189	-248.463	1.204.370	4.027.812	1.248.005
Merchandise salg	140.229	17.858	28.176	173.625	268.033
Salg vedr. skolen, - uden moms	379.347	306.746	296.741	349.870	266.588
Internt statsligt salg af varer og tjen.ydels	0	2.567.277	0	0	89.360
Kostumer,rekvisit,musikinst rum	425.349	5.561	84.817	6.714	24.882
Civillistens tilskud	17.069	16.997	16.688	15.495	15.000
Gevinst ved afh. af anlæg	0	0	105.122	294.984	6.771
Gallerikort	51.764	2.895	0	0	0
I alt	290.729.574	128.012.201	188.703.670	315.826.132	309.984.506

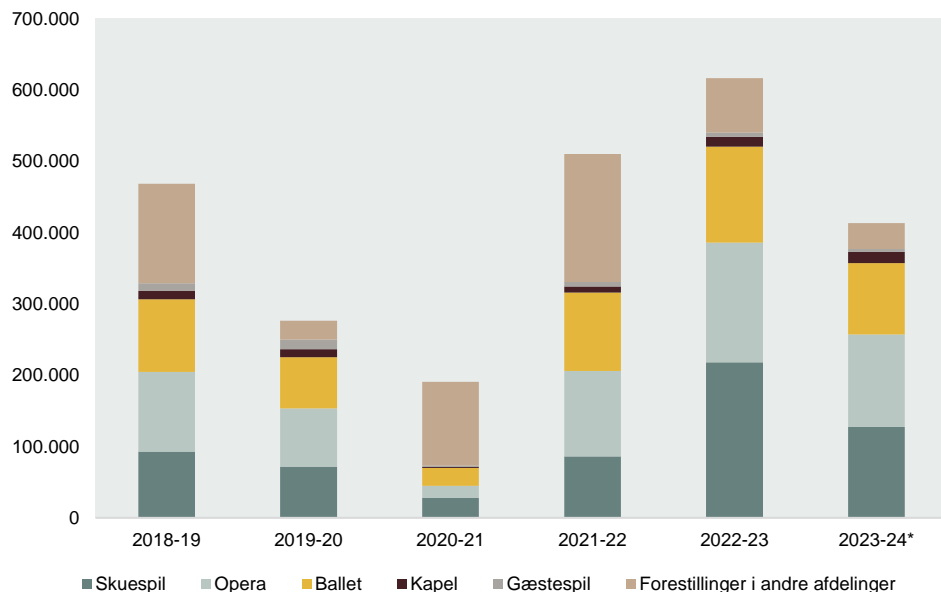
Note: Driftstilskud fra Københavns Kommune er ikke medtaget i de samlede indtægter.
Kilde: Det Kongelige Teaters regnskab 2019-2023 og statistikbanken.dk, tabel PRIS112

Bilag A. Indtægter – antal solgte billetter

Udvikling i antal solgte billetter samt søde- og værdibelægningen fra 2018-2023

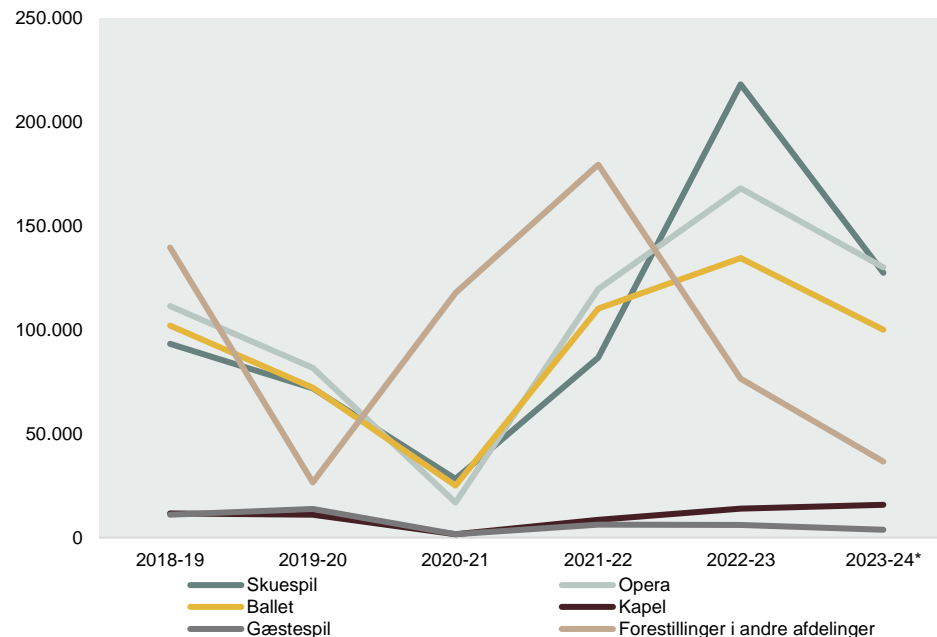
Bilagsfigur 1a. Antal solgte billetter fordelt efter afdeling

2018-2024



Bilagsfigur 1b. Antal solgte billetter fordelt efter afdeling

2018-2024



Bilagstabel 3. Sæde- og værdi-belægning fordelt efter afdeling

2018-2024 – Sædebelægning er angivet til venstre. Værdibelægning er angivet i parentes.



	2018-19		2019-20		2020-21		2021-22		2022-23		2023-24*	
Skuespil	79%	(62%)	80%	(63%)	47%	(42%)	76%	(61%)	77%	(64%)	52%	(42%)
Opera	75%	(65%)	77%	(61%)	24%	(23%)	76%	(65%)	84%	(71%)	66%	(55%)
Ballet	77%	(65%)	90%	(74%)	29%	(29%)	79%	(67%)	81%	(68%)	64%	(58%)
Kapel	71%	(63%)	91%	(79%)	26%	(22%)	65%	(52%)	74%	(67%)	78%	(70%)
Gæstespil	76%	(62%)	82%	(70%)	20%	(22%)	47%	(45%)	65%	(56%)	55%	(46%)
Øvrige	72%	(67%)	42%	(25%)	62%	(54%)	78%	(63%)	88%	(0%)	95%	(88%)

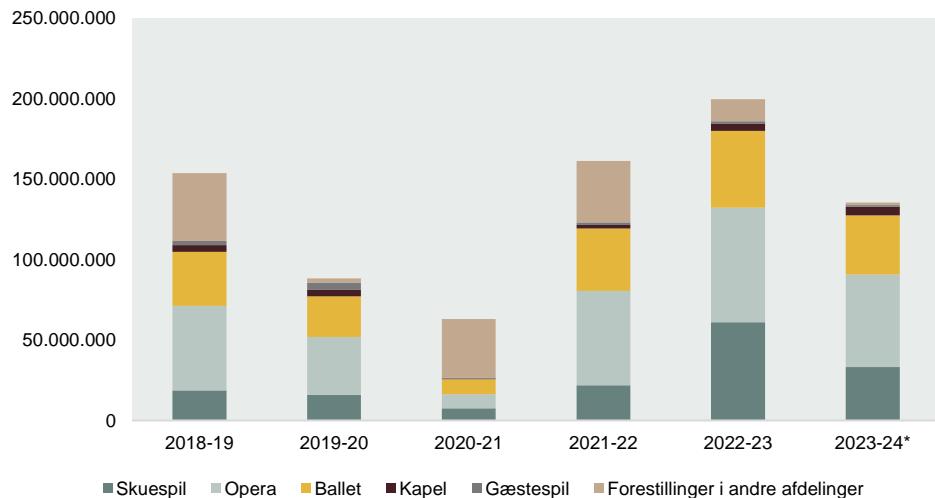
Note: Sæsonen *2023-24 er ikke afsluttet endnu. Øvrige dækker ikke alle forestillinger i andre afdelinger. Øvrige er en kategori i billetindtægter som i de øverste to grafer indgår i grupperingen forestillinger i andre afdelinger.
Kilde: Det Kongelige Teater, billetindtægter

Bilag A. Indtægter – billetindtægter og antal titler og forestillinger

Udvikling i billetindtægter og antallet af titler fra 2018-2023

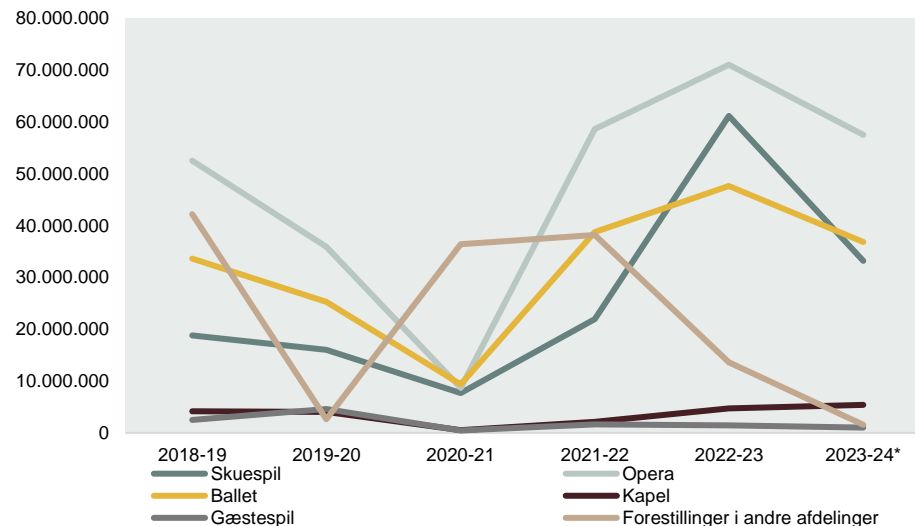
Bilagsfigur 2a. Omsætning ved billet salg fordelt efter afdeling

2018-2024, omsætningen er omregnet til 2023-priser



Bilagsfigur 2b. Omsætning ved billet salg fordelt efter afdeling

2018-2024, omsætningen er omregnet til 2023-priser



Note: Sæsonen *2023-24 er ikke afsluttet endnu. Øvrige dækker ikke alle forestillinger i andre afdelinger. Øvrige er en kategori i billetindtægter som i de øverste to grafer indgår i grupperingen forestillinger i andre afdelinger.
Kilde: Det Kongelige Teater, billetindtægter

Bilagstabel 4. Antal forestillinger fordelt efter scene og kunstart, sæson 2018-19 og 2022-23

	Ballet		Kapel		Opera		Skuespil		I alt	
	2018-19	2022-23	2018-19	2022-23	2018-19	2022-23	2018-19	2022-23	2018-19	2022-23
Gamle Scene	99	95		8	18	12	35	32	151	147
Operaen, Store Scene	8	43	12	6	92	118			108	167
Skuespilhuset, Lille Scene							62		62	0
Skuespilhuset, Mellemgulvet					3		121	116	124	116
Skuespilhuset, Store Scene	5						177	200	182	200
I alt	112	138	12	14	113	130	395	348	632	630
I alt på store scener	112	138	12	14	110	130	212	232	448	514

Bilagstabel 5. Antal titler fordelt efter scene og kunstart, sæson 2018-19 og 2022-23

	Gamle Scene		Operaen, Store Scene		Skuespilhuset, Lille Scene		Skuespilhuset, Mellemgulvet		Skuespilhuset, Store Scene		I alt		I alt på store scener	
	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023	2018-19	2022-2023
Ballet	14	10	1	3	0	0	0	0	1	0	16	13	16	13
Kapel	0	5	7	4	0	0	0	0	0	0	7	9	7	9
Opera	4	2	10	9	0	0	0	0	1	0	15	11	15	11
Skuespil	1	1	0	7	7	0	7	5	9	8	24	21	10	16
I alt	19	18	18	23	7	0	7	5	11	8	62	54	48	49

Note: Sæsonen Tabellerne indeholder forestillinger inden for ballet, kapel, opera og skuespil for sæson 2018-19 og 2022-23 – dette gælder også aflyste forestillinger. I nogle tilfælde er en titel opsat i to sæsoner i træk. Her tæller titlen med i begge sæsoner i tabellerne.
Kilde: Det Kongelige Teater, billetindtægter 2018-2019 frem til billetindtægter 2023-2024.

BILAG B

Kortlægning af indkøb

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

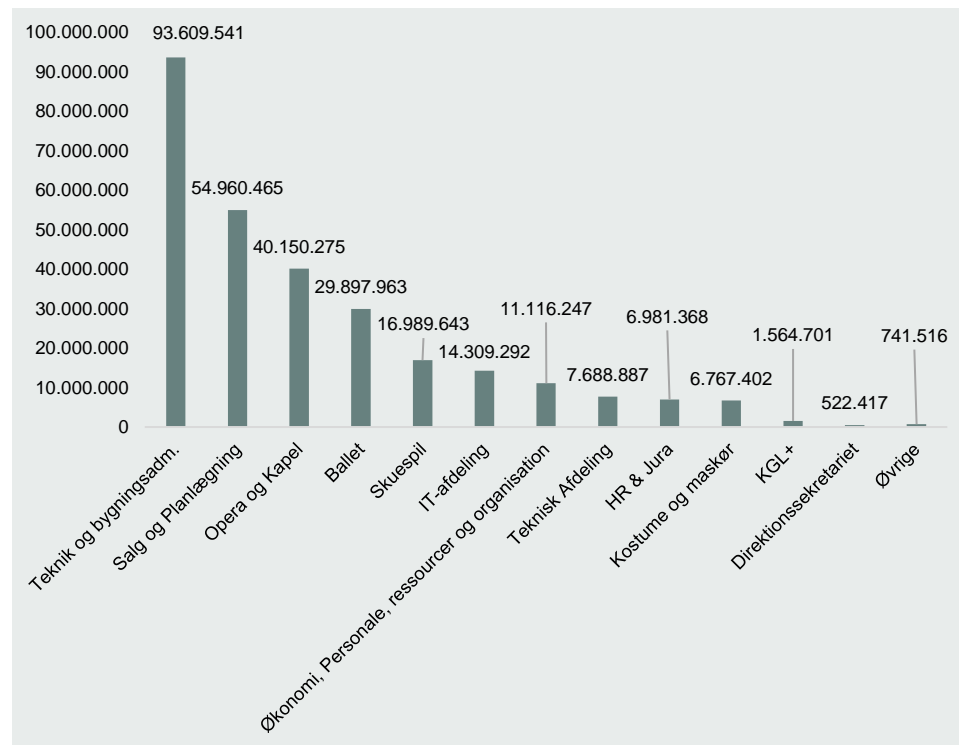
Bilag B. Indkøb fordelt efter afdeling

Tabellen viser Det Kongelige Teaters indkøb fordelt efter hvor meget hver afdeling har indkøbt for

Indkøb

I figuren nedenfor ses Teatrets samlede indkøb fordelt efter afdeling. Afdelingerne er blevet grupperet i figuren. I tabellen til højre ses indkøb fordelt efter Teatrets underafdelinger (afgrænset med sted-koder).

Bilagsfigur 1. Indkøb fordelt på afdeling, 2023



Note: Øvrige dækker over afdelingerne: Data og Analyse, Sponsorafdelingen, KUM Talentpulje, Restaurant, Salgsledelse.
Kilde: Det Kongelige Teaters regnskab 2023

Yderligere nedbrydning af data på indkøb findes i dybdeanalysen.

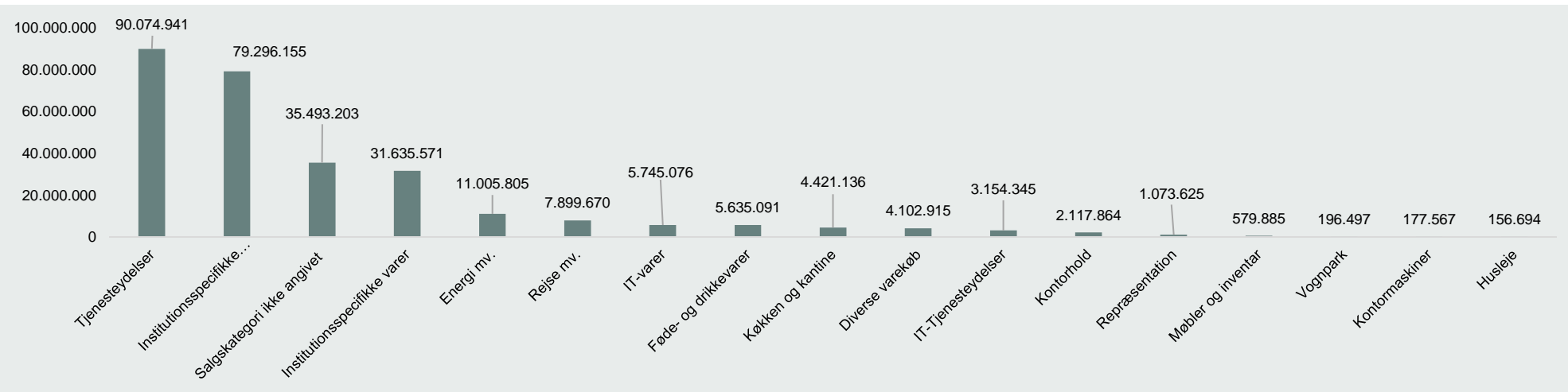
Bilagstabel 1. Indkøb fordelt på sted

	2023
Byg & Drift	93.166.967
Opera - forestillinger	24.396.580
Ballet - forestillinger	21.189.399
Udendørsforestillinger	17.499.554
Skuespil - forestilling	16.516.798
IT - afdelingen	14.309.292
Marketing	8.982.523
Operaafdelingen	8.960.200
Barer	7.106.793
Hr & Jura	6.981.368
Kostumeafdelingen	6.767.402
Sceneteknisk afdeling	6.145.511
Turné og Gæstespil	6.032.432
Brand & Marketing	5.643.826
Kapelafdelingen	5.400.086
Balletskolen	5.240.021
Finans	4.402.842
Salg & kundeoplevelse (billetcenter)	4.318.878
Regnskabsafdelingen	3.589.612
Balletafdelingen	3.468.543
Kommerciel udlejning	2.831.478
Indkøb i andre afdelinger	9.815.892
I alt	282.765.997

Bilag B. Indkøb fordelt efter indkøbskategori

Figuren viser det samlede indkøb for Det Kongelige Teater fordelt efter indkøbskategori

Bilagsfigur 2. Indkøb fordelt på kategori, 2023



De fire største indkøbskategorier opdelt

Tjenesteydelser	Institutionsspecifikke tjenesteydelser	Salgskategori ikke angivet	Institutionsspecifikke varer
Kommunale skatter og afgifter	Solister, kunstnere, dirigent	Vedligehold og adm. SLKE	Materialer - Teknik - forestillinger (type 2)
Vagt, sikkerhed fast serviceaftale	Royalty inkl. Koda, Gramex	Outsourcet it-drift	Teaterkort - omkostning
Rengøring fast serviceaftale	Opera Scenografi (blå pulje)	Løn (SLKE)	Kostumier materialer - forestillinger (type 2)
Bygningsstyrelsen- adm. Kontakt	Ballet Scenografi (blå pulje)	AER, AES, AUB, Fleksbidrag	Balletsko
Printannoncer, kampagner, presse	Dekorationsudgifter, Diverse - forestillinger (ty)	Modst - Økonomistyrelsen	Materialer / Grej (ikke forestillinger)
Digital annoncering	Leje færdig forestilling	Software licenser	Vin FogB
Bygningsvedligehold	Skuespil Scenografi (blå pulje)	Dameskrædder - forestillinger (type 2)	Køb af paryk og sminke - forestillinger (type 2)
Trykning af Markedsf- og PR-matr.	Tribune	Transport både Gods og kran (se evt 3259)	Fødevarer F&B
Advokatbistand (ikke kammeradvokat)	Undervisning	Kostumier materialer - forestillinger (type 2)	Lysteknisk afdeling - forestillinger (type 2)
Rengøring ifm forestilling/arrangement	TM-pulje Kostumeafdelingen	Herreskrædder - forestillinger (type 2)	Dekorationsudgifter, Diverse - forestillinger (ty)
Sundhedsordning	Scenografi og design	Løn	Vand FogB
Materialer / Grej (ikke forestillinger)	Kapelmester	Kammeradvokaten	TM-pulje Kostumeafdelingen
Konsulent, ledelsesudvikling	Koreograf	Kor, eksterne, f.eks børnekor	Lydteknisk afdeling - forestillinger (type 2)
TM-pulje Kostumeafdelingen	Dramatiker og forfatter	Rekvisitter - forestillinger (type 2)	Rekvisitter - forestillinger (type 2)
Kortgebyr	Musikassistance	Lysteknisk afdeling - forestillinger (type 2)	Lyd - (ikke design)

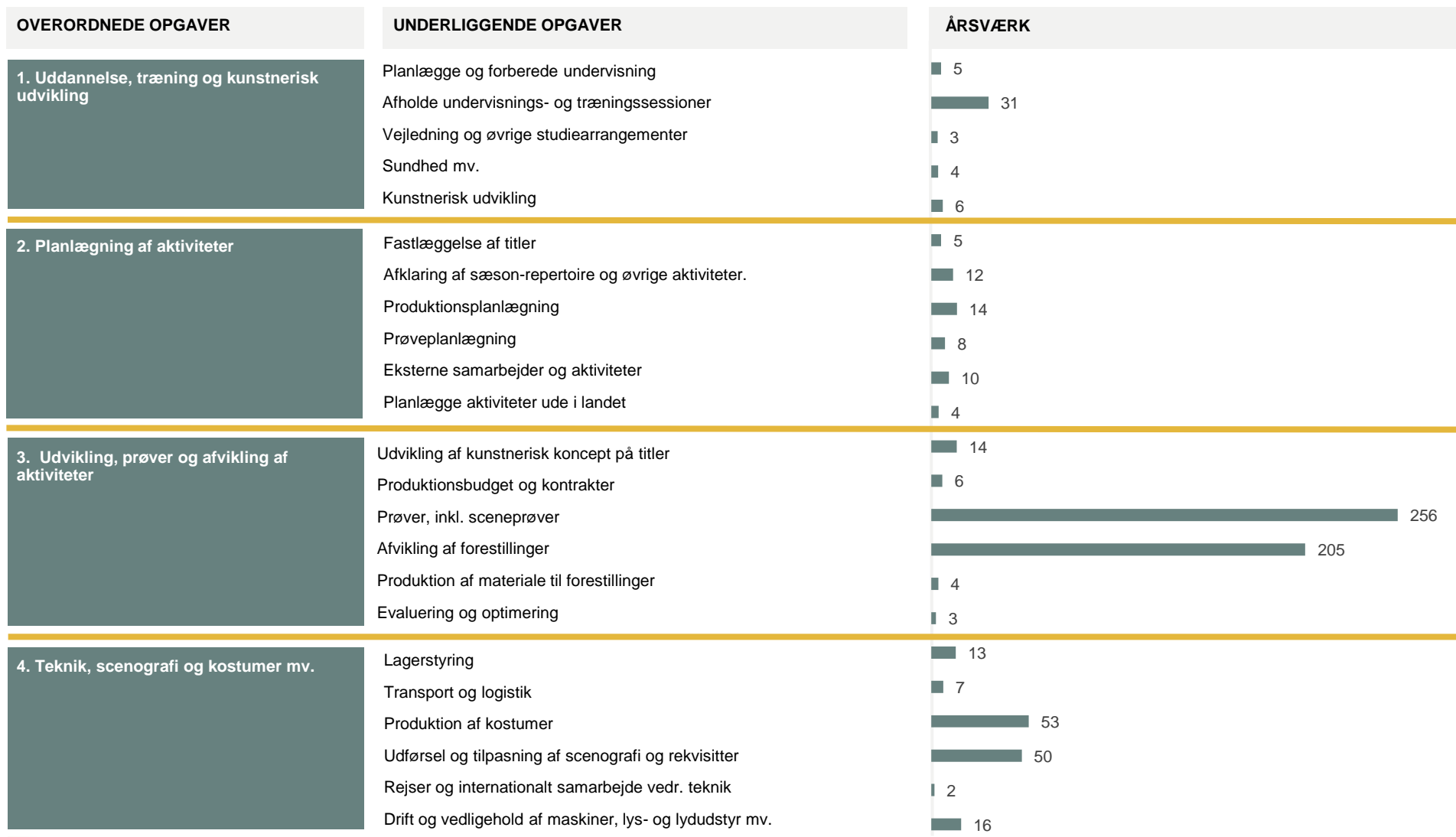
BILAG C

Ressource- kortlægning

Budgetanalyse af Det Kongelige Teater

Bilag C. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver (1/3)

Det største ressourcetræk sker særligt inden for opgaver relateret til prøver og afvikling af forestillinger



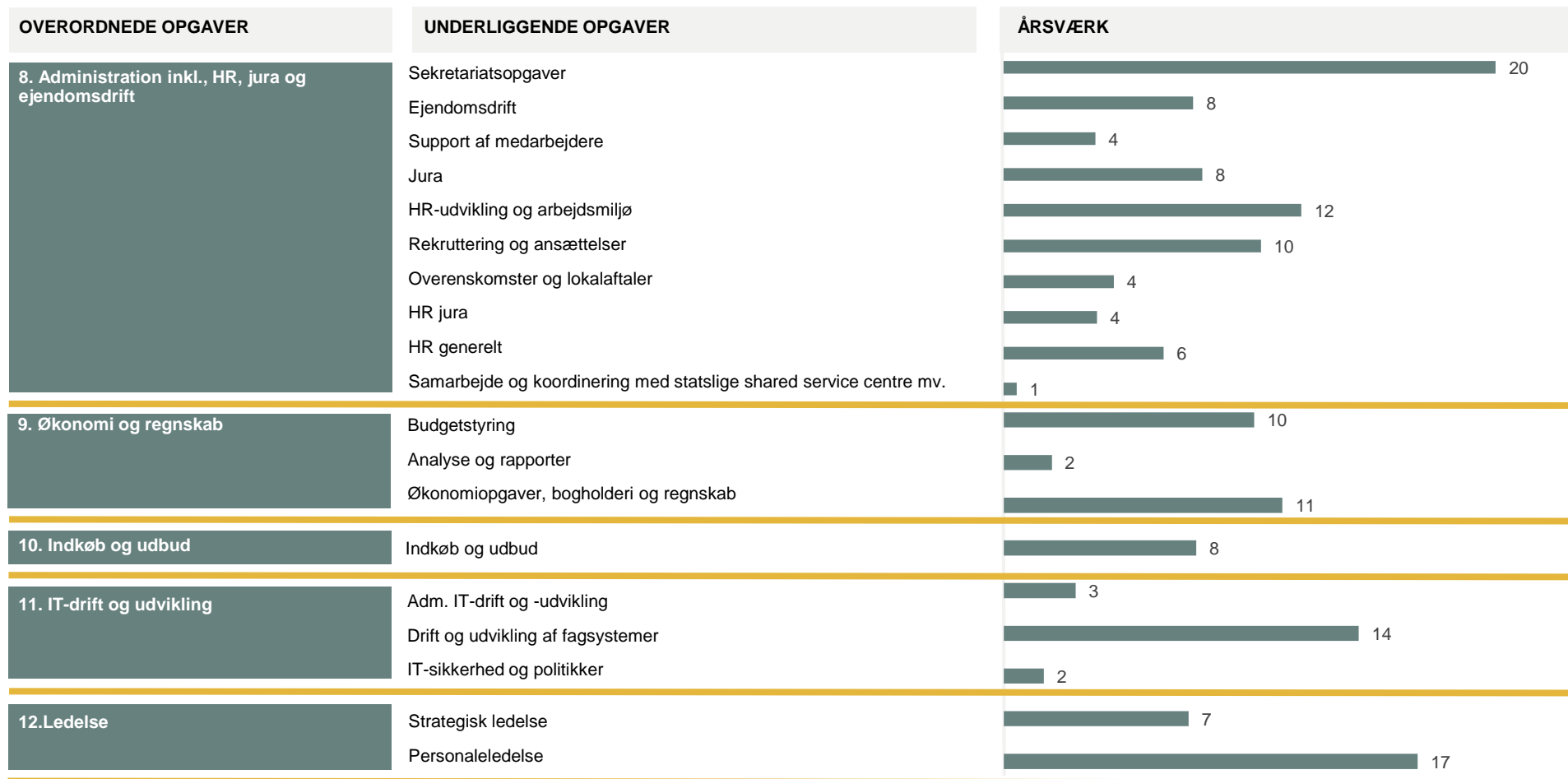
Bilag C. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver (2/3)

Det største ressourcetræk sker særligt inden for opgaver relateret til prøver og afvikling af forestillinger

OVERORDNEDE OPGAVER	UNDERLIGGENDE OPGAVER	ÅRSVÆRK
5. Salg og kundeføring	Gennemføre analyser	2
	Drift og udvikling af kundeoplevelsen	20
	Produktion af markedsføringsmateriale	6
	Drift af kundeklubber, årskort mv.	1
	Udviklingsarbejde	6
	Drift af foyer	22
6. Kommunikation, branding, PR og presse	Håndtere presse	5
	Intern kommunikation	1
	Marketing og branding	15
	CRM	2
7. Sponsorere og kommercielle aktiviteter	Udlejning af lokaler mv.	6
	Drift af bærer	29
	Sikre og administrere sponsorater	2
	Øvrige ikke-kommercielle events	2
	Salg og udlejning af scenografi mv. til andre teatre	3
	Træning, workshops mv. for ikke ansatte	1
	Rundvisninger for grupper og løssalgskunder	4
	Drift af bortforpagtede restauranter	1

Bilag C. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver (3/3)

Det største ressourcetræk sker særligt inden for opgaver relateret til prøver og afvikling af forestillinger



Bilag C. Ressourcekortlægning

Tidsforbrug fordelt efter afdeling

Bilagstabel 1. Det samlede tidsforbrug i effektive timer fordelt på ressourcekortlægningens hovedkategorier og afdeling, opgjort i årsværk

	Skuespil		Opera og Kapel		Ballet		Kostume og maskør		Teknisk Afdeling		Salg og Planlægning		KGL+		Teknik og bygningsadm.		IT-afdeling		HR & Jura		Økonomi, Personale, ressourcer og organisation		Direktionssekretariat	
	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.	ÅV	Pct.
1. Uddannelse, træning og kunstnerisk udvikling	1,1	2%	5,5	2%	36,6	21%	0,0	0%	6,6	3%	0,0	0%	0,3	2%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
2. Planlægning af aktiviteter	8,5	16%	8,6	4%	7,3	4%	6,4	7%	10,5	5%	6,3	5%	4,1	24%	0,7	5%	0,0	0%	0,0	0%	0,1	0%	0,0	0%
3. Udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter	16,0	30%	203,6	88%	117,1	66%	11,8	12%	124,1	54%	12,8	9%	0,6	4%	0,3	2%	0,0	0%	0,0	0%	0,6	2%	0,0	0%
4. Teknik, scenografi og kostumer mv.	1,6	3%	0,2	0%	0,0	0%	66,1	67%	72,7	32%	0,0	0%	0,0	0%	0,2	1%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
5. Salg og kundefølgelse	2,1	4%	1,1	0%	0,7	0%	0,0	0%	0,0	0%	48,0	35%	4,6	28%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,1	0%	0,0	0%
6. Kommunikation, branding, PR og presse	2,1	4%	0,0	0%	0,8	0%	0,0	0%	0,0	0%	20,2	15%	0,1	1%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%
7. Sponsorer og kommercielle aktiviteter	1,1	2%	0,4	0%	0,5	0%	2,5	3%	1,3	1%	38,7	28%	3,3	20%	0,2	1%	0,0	0%	0,0	0%	0,1	0%	0,0	0%
8. Administration inkl., HR, jura og ejendomsdrift	14,4	27%	6,4	3%	11,9	7%	5,9	6%	5,1	2%	1,6	1%	1,2	7%	9,6	69%	1,0	9%	9,9	95%	7,9	27%	2,0	100%
9. Økonomi og regnskab	2,1	4%	1,1	0%	0,8	0%	0,5	1%	2,9	1%	1,8	1%	0,4	3%	2,3	17%	0,1	1%	0,2	2%	11,1	38%	0,0	0%
10. Indkøb og udbud	0,0	0%	0,0	0%	0,7	0%	1,5	2%	1,5	1%	0,2	0%	0,5	3%	0,1	1%	0,2	2%	0,0	0%	3,1	11%	0,0	0%
11. IT-drift og udvikling	0,5	1%	0,1	0%	0,7	0%	0,0	0%	0,3	0%	2,1	2%	0,0	0%	0,1	0%	8,8	82%	0,0	0%	6,2	21%	0,0	0%
12. Ledelse	3,7	7%	3,6	2%	1,3	1%	3,9	4%	3,9	2%	4,5	3%	1,5	9%	0,5	4%	0,6	6%	0,3	3%	0,2	1%	0,0	0%
I alt pr. afdeling	53,2	100%	230,4	100%	178,5	100%	98,7	100%	228,8	100%	136,2	100%	16,7	100%	14,0	100%	10,8	100%	10,4	100%	29,3	100%	2,0	100%

Bilag C. Ressourcekortlægning

Tidsanvende på underliggende opgaver

Bilagstabel 2. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 1. Uddannelse, træning og kunstnerisk udvikling

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT- afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt	
Afholde undervisnings- og træningssessioner for elever og ansatte, inkl. prøver og eksaminer	20,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,4	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	31,3
Kunstnerisk udvikling	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	6,3
Planlægge og forberede undervisning	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	5,3
Sundhed mv.	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	3,8
Vejledning og øvrige studiearrangementer	3,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,4
I alt	36,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	5,5	0,0	1,1	0,0	6,6	0,0	50,0

Bilagstabel 3. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 2. planlægning af aktiviteter

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT- afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt	
Afklaring af sæson-repertoire og øvrige aktiviteter.	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	3,0	1,0	1,6	0,3	3,9	0,0	11,9
Eksterne samarbejder og aktiviteter	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	2,0	0,6	1,3	1,1	0,1	0,7	0,0	9,6
Fastlæggelse af titler	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	2,0	1,1	0,0	0,0	0,1	5,4
Planlægge aktiviteter ude i landet	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,5	0,0	1,6	0,5	0,0	0,6	0,0	4,0
Produktionsplanlægning	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	3,0	2,4	0,1	2,7	0,3	4,9	0,0	14,0
Prøveplanlægning	2,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	1,0	1,8	0,1	1,6	0,0	0,4	0,0	7,5
I alt	7,3	0,0	0,0	0,0	0,0	4,1	6,4	8,6	6,3	8,5	0,7	10,5	0,1	52,4

Bilagstabel 4. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 3. udvikling, prøver og afvikling af aktiviteter

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt	
Afvikling af forestillinger	41,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	0,0	94,8	6,4	4,8	0,0	56,9	0,0	205,0
Evaluering og optimering	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,3	0,1	0,5	0,0	0,4	0,0	2,6
Produktion af materiale til forestillinger	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	2,1	0,0	0,5	0,0	0,3	0,0	3,8
Produktionsbudget og kontrakter	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	1,0	0,5	0,5	0,5	0,3	1,4	0,6	5,9
Prøver, inkl. sceneprover	67,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	10,9	105,0	5,6	4,8	0,0	62,4	0,0	255,7
Udvikling af kunstnerisk koncept på titler	5,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,1	4,8	0,0	2,6	0,0	13,9
I alt	117,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6	11,8	203,6	12,8	16,0	0,3	124,1	0,6	486,8

Bilag C. Ressourcekortlægning

Tidsanvende på underliggende opgaver

Bilagstabel 5. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 4. teknik, scenografi og kostumer mv.

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt	
Drift og vedligehold af maskiner, lys- og lydudstyr, instrumenter samt scene.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	16,2	0,0	16,3
Lagerstyring	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	9,9	0,0	0,0	0,0	0,5	0,1	2,9	0,0	13,4
Produktion af kostumer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	53,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	53,4
Rejser og internationalt samarbejde vedr. teknik	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	1,6
Transport og logistik	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	4,5	0,0	6,5
Udførsel og tilpasning af scenografi og rekvisitter på Det Kongelige Teater	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	0,0	48,5	0,0	49,6
I alt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	66,1	0,2	0,0	0,0	1,6	0,2	72,7	0,0	140,8

Bilagstabel 6. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 5. Salg og kundeforvaltning

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Drift af foyer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	22,4	0,0	0,0	0,0	0,0	22,4
Drift af kundeklubber, årskort mv.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8
Drift og udvikling af kundeoplevelsen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	19,0	0,5	0,0	0,0	0,0	19,5
Gennemføre analyser	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,3	0,0	0,0	0,0	0,1	2,4
Produktion af markedsføringsmateriale	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9	2,4	1,6	0,0	0,0	0,0	5,5
Udviklingsarbejde	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6	0,0	0,3	1,1	0,0	0,0	0,0	0,0	5,9
I alt	0,7	0,0	0,0	0,0	4,6	0,0	1,1	48,0	2,1	0,0	0,0	0,1	56,6

Bilagstabel 7. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 6. Kommunikation, branding, PR og presse

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
CRM	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
Håndtere presse	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6	0,0	0,0	0,0	0,0	4,6
Intern kommunikation	0,7	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,5	0,0	0,0	0,0	1,4
Marketing og branding	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	13,4	1,6	0,0	0,0	0,0	15,1
I alt	0,8	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	20,2	2,1	0,0	0,0	0,0	23,1

Bilag C. Ressourcekortlægning

Tidsanvende på underliggende opgaver

Bilagstabel 8. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 7. sponsorer og kommerciel aktivitet

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT- afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt	
Drift af bortforpagtede restauranter i Skuespilhuset og Operaen	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,1	0,0	0,1	0,5
Drift af forhus/foyer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	29,3	0,0	0,0	0,1	0,0	29,4
Rundvisninger for grupper og løssalgskunder	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	3,7	0,0	0,0	0,0	0,0	4,2
Salg og udlejning af scenografi, opsætninger mv. til andre teatre	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,4	0,0	0,0	0,5	0,0	0,4	0,0	3,3
Sikre og administrere sponsorer	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,1	0,0	0,0	2,1
Træning, workshops mv. for ikke ansatte	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5
Udlejning af lokaler mv.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	5,3	0,0	0,0	0,6	0,0	6,0
Øvrige ikke-kommercielle events	0,0	0,0	0,0	0,0	1,8	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	2,1
I alt	0,5	0,0	0,0	0,0	3,3	2,5	0,4	38,7	1,1	0,2	1,3	0,1	48,0	

Bilagstabel 9. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 8. Administration inkl. HR, jura og ejendomsdrift

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT- afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Ejendomsdrift	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	7,7	0,0	0,0	7,7
HR generelt	0,3	0,0	1,2	0,9	0,0	0,0	0,0	0,6	0,0	1,1	0,1	0,1	2,2
HR jura	0,5	0,0	1,2	0,0	0,2	0,0	0,0	0,3	0,0	1,1	0,1	0,2	3,8
HR-udvikling og arbejdsmiljø	4,4	0,0	1,5	0,1	0,2	2,0	0,4	0,4	0,4	1,6	0,1	1,5	12,0
Jura	0,8	0,1	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,2	1,6	0,1	0,1	8,0
Overenkomster og lokalaftaler	0,4	0,0	1,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	1,6	0,3	0,1	4,5
Rekruttering og ansættelser	0,4	0,0	1,2	0,0	0,5	1,0	0,5	0,4	0,4	4,3	0,3	0,5	10,4
Samarbejde og koordinering med statslige shared service centre og ydelsesleverandører	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,5
Sekretariatsopgaver	3,7	1,8	0,5	0,0	0,5	3,0	2,7	0,6	0,6	2,1	0,9	2,4	19,9
Support af medarbejdere	1,4	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	1,1	0,0	0,3	3,7
I alt	11,9	2,0	9,9	1,0	1,2	5,9	2,4	6,4	1,6	14,4	9,6	5,1	77,0

Bilag C. Ressourcekortlægning

Tidsanvende på underliggende opgaver

Bilagstabel 10. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 9. Økonomi og regnskab

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Analyse og rapporter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,4	0,5	0,4	0,1	0,4	1,9
Budgetstyring	0,8	0,0	0,2	0,0	0,4	0,5	0,9	0,9	1,1	1,3	0,8	3,3	10,1
Økonomiopgaver, bogholderi og regnskab ifm. løbende drift	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,7	2,0	7,3	11,3
I alt	0,8	0,0	0,2	0,1	0,4	0,5	1,1	1,8	2,1	2,3	2,9	11,1	23,3

Bilagstabel 11. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 10. Indkøb og udbud

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Indkøb og udbud	0,7	0,0	0,0	0,2	0,5	1,5	0,0	0,2	0,0	0,0	0,1	1,5	7,8
I alt	0,7	0,0	0,0	0,2	0,5	1,5	0,0	0,2	0,0	0,0	0,1	1,5	7,8

Bilagstabel 12. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 11. IT-drift og udvikling

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Adm. IT-drift og -udvikling	0,0	0,0	0,0	2,6	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	2,9
Drift og udvikling af fagsystemer	0,7	0,0	0,0	5,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	0,1	14,4
IT-sikkerhed og politikker	0,1	0,0	0,0	0,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,5	0,0	0,1	1,6
I alt	0,7	0,0	0,0	8,8	0,0	0,0	0,1	2,1	2,1	0,5	0,1	0,3	18,9

Bilagstabel 13. Tidsanvendelsen på underliggende opgaver fordelt efter afdeling, 12. Ledelse

	Ballet	Direktions- sekretariat	HR & Jura	IT-afdeling	KGL+	Kostume og maskør	Opera og Kapel	Salg og Planlægning	Skuespil	Teknik og bygningsadm.	Teknisk Afdeling	Økonomi, Personale, ressourcer og organisation	I alt
Personaleledelse	0,7	0,0	0,2	0,6	0,5	3,9	1,1	3,9	3,9	2,1	0,4	3,1	16,7
Strategisk ledelse	0,6	0,0	0,2	0,0	1,1	0,0	2,5	0,6	1,6	1,6	0,1	0,8	7,5
I alt	1,3	0,0	0,3	0,6	1,5	3,9	3,6	4,5	3,7	3,7	0,5	3,9	24,2