

**Deloitte.**

# Økonomisk undersøgelse af Københavns Teater.

Kulturministeriet

1. april 2011

Rapport

# Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
2. Afdækning af opgaveløsning .....	7
3. Totalomkostninger ved den nuværende opgaveløsning.....	12
4. Scenarier og resultater .....	17
5. Sammenfatning og konklusion.....	44

## **Bilag**

Bilag A. Opgaveoversigt.....	48
Bilag B. Opgavevaretagelse på teatrene .....	52
Bilag C. Ressourcefordeling .....	53

### Rapportens anvendelse

Denne rapport er alene udarbejdet til Deloitte's opdragsgiver ud fra det givne opdrag. Deloitte påtager sig intet ansvar for andres anvendelse af rapporten.

### Kontakt

Spørgsmål til denne rapport's indhold kan stiles til:

- Allan Kirk, partner, tlf. +45 36 10 26 03
- Pia Løvingen Ravn, senior manager, tlf. +45 30 93 53 32

### Om Business Consulting – Fra idé til virkelighed

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

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

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

Deloitte Business Consulting A/S

Tlf. 36 10 20 30

Fax 36 10 20 40

E-mail: [businessconsulting@deloitte.dk](mailto:businessconsulting@deloitte.dk)

[www.deloitte.dk](http://www.deloitte.dk)

### Besøgsadresse

Weidekampsgade 6

2300 København S

### Postadresse

Deloitte Business Consulting A/S

Postboks 1600

0900 København C

# 1. Indledning

Der er foretaget en undersøgelse af økonomien knyttet til den nuværende organisation og administration af Københavns Teater.

## 1.1 Undersøgelsens formål

Formålet med undersøgelsen er at kortlægge totalomkostningerne inden for de arbejdsområder, som Københavns Teater varetager både for Københavns Teater og for de fem teatre, som organisationens arbejdsområder omfatter: Betty Nansen Teatret, Folketeatret, Nørrebro Teater, Republique og Østre Gasværk Teater.

Totalomkostningerne knyttet til hvert af de administrative arbejdsområder analyseres og vurderes i forhold til overlap, muligt opgavebortfald og effektiviseringspotentiale ved hvert af de tre scenarier, der er omfattet af analysen og defineret af Kulturministeriet:

- Scenarie 1: Fastholdelse af den nuværende organisering
- Scenarie 2: Københavns Teater nedlægges, og arbejdsopgaverne decentraliseres til de enkelte teatre
- Scenarie 3: Teatrene integreres i Københavns Teater som én samlet virksomhed, og de administrative opgaver centraliseres.

I scenarie 2 forudsættes det, at myndighedsopgaverne flyttes til andre myndigheder, fx Kunststyrelsen. Vedrørende tilskudstildeling sondres der i dette scenarie mellem i) tildeling via finansloven og ii) tildeling via Statens Kunstråds Scenekunstudvalg.

Herudover forudsættes det i scenarie 2, at enkelte servicefunktioner (såsom HR / personalejuridisk rådgivning og tværgående billetsalg) videreføres i et fortsat samarbejde mellem teatrene eller hos anden ekstern part. Det ligger dog uden for analysens rammer at konkretisere, hvordan dette i givet fald vil skulle håndteres.

Det forudsættes, at Folketeatret bevarer sin nuværende rolle som både fast og turnerende teater i alle tre scenarier. I forhold til scenarie 3 indebærer dette, at Kunststyrelsen fortsat fører tilsyn med Folketeatret, da en eventuel reorganisering af turnédelen ligger uden for rammerne af denne analyse.

### Afgrænsninger

Kulturministeriet har som opdragsgiver foretaget en række afgrænsninger af analysen.

Analysen er afgrænset til at vurdere de direkte økonomiske konsekvenser ved en reorganisering af den administrative opgavevaretagelse. Det ligger således uden for analysens omfang at vurdere eventuelle indirekte og afledte konsekvenser herunder i forhold til eksempelvis teaterfagligt/kunstnerisk output eller eksistensen af et økonomisk sikkerhedsnet gennem solidariske omfordelingsmuligheder.

Analysen omfatter således alene en kortlægning af totalomkostningerne til den administrative opgavevaretagelse på Københavns Teater og de fem teatre. Totalomkostningerne omfatter timeforbruget omregnet til lønsum samt øvrige driftsudgifter. Omregningen af timeforbrug til lønsum er foretaget ved at vægte de samlede administrative lønudgifter knyttet til den analyserede opgavevaretagelse i forhold til det relative timeforbrug mellem arbejdsområder men ikke i forhold til, hvilke personer der varetager de enkelte områder.

Teatrenes generelle teaterdrift er dermed ikke omfattet af analysen. Det vil sige, at kunstnerisk indhold, løn til teknisk og kunstnerisk personale, produktionsomkostninger, indtægter og tilskud mv. ikke er blevet afdækket eller analyseret. Herudover er udgifter til overhead i form af udgifter til husleje, anden bygningsdrift mv. på teatrene udeladt af analysen, da disse i vid udstrækning er knyttet til teaterproduktionen og dermed ikke i væsentligt omfang vil blive påvirket af en eventuelt ændret organisering af de administrative opgaver.

Analysen omfatter ikke en afdækning af eventuelle overgangs- eller implementeringsomkostninger ved en reorganisering i scenarie 2 eller 3, da analyseformålet har fokus på en kortlægning af driftssituationen.

## 1.2 Undersøgelsens tilrettelæggelse

Der er gennemført en kvalitativ og kvantitativ dataindsamling med inddragelse af de primære interessenter i form af Københavns Teater og alle fem teatre samt sekundære interessenter omfattende Kunststyrelsen og Odense Teater.

Dataindsamlingen hos Københavns Teater, de fem teatre og Kunststyrelsen har tilvejebragt grundlaget for dels at kortlægge totalomkostningerne og opgavefordelingen ved den nuværende organisering, dels at gennemføre konsekvensvurderinger og -beregninger for scenarierne ved en alternativ organisering.

Dataindsamlingen hos Odense Teater har haft til formål at afdække totalomkostningerne for et stort teater, hvor de administrative opgaver<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Bortset fra HR og personalejuridisk rådgivning, hvor Københavns Teater også varetager opgaver for bl.a. Odense Teater som indtægtsdækket virksomhed.

ikke varetages i en fælles organisation (som Københavns Teater) på tværs af teatre. Dermed inddrages Odense Teaters totalomkostninger som benchmark inden for områder, hvor det er relevant og muligt at sammenligne med Københavns Teater og de fem teatre.

## 2. Afdækning af opgaveløsning

### 2.1 Opgaver i Københavns Teater

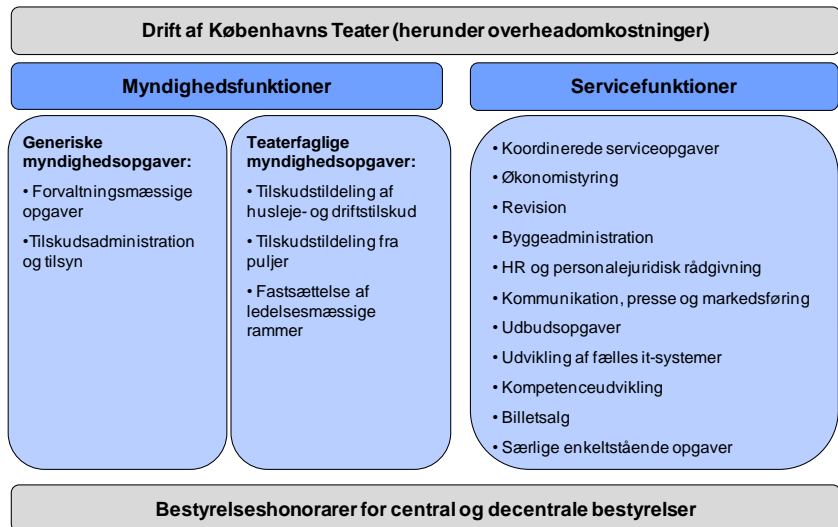
Københavns Teater har identificeret og beskrevet 150 forskellige opgaver, som Københavns Teater varetager. Timeforbruget til at varetage disse opgaver varierer i en størrelsesorden fra skønsmæssigt fem timer årligt til 876 timer årligt.

Opgaverne er efterfølgende blevet grupperet i 17 overordnede arbejdsområder, hvor Københavns Teaters timeforbrug varierer fra 110 til 3.604 timer årligt.

De 17 arbejdsområder er samlet i et opgavehierarki som vist i figur 1 nedenfor, hvor der sondres mellem

- a) (sekretariats-)driften af Københavns Teater,
- b) generiske myndighedsopgaver,
- c) teaterfaglige myndighedsopgaver samt
- d) servicefunktioner.

**Figur 1: Opgavehierarki for Københavns Teaters arbejdsområder**



Se bilag A for en mere uddybende oversigt over de identificerede arbejdsområder samt overordnet beskrivelse af deres indhold.

## 2.2 Opgaveløsning på teatrene

Opgaveløsningen på teatrene er blevet kortlagt med afsæt i de definerede 17 arbejdsområder og deres indhold, som er blevet identificeret hos Københavns Teater, mens teatrenes øvrige opgaver er holdt uden for undersøgelsen.

Langt de fleste af arbejdsområderne indebærer et ressourceforbrug hos Københavns Teater såvel som på de enkelte teatre. Der er kun ganske få opgaver, som udelukkende varetages af Københavns Teater uden et ressourceforbrug på alle teatrene. Dette gælder primært arbejdsområdet vedrørende driften af Københavns Teater som organisation, der indeholder sekretariatsbetjening af den overordnede bestyrelse, betaling og bogføring vedrørende Københavns Teater, interne møder og organisationsudvikling mv.

Generelt gælder det for samtlige servicefunktioner, at der varetages opgaver i både Københavns Teater og på alle fem teatre. Dette indebærer dog ikke i sig selv, at der dermed er et reelt overlap i opgaveløsningen i den forstand, at det samme arbejde udføres i Københavns Teater og de fem teatre med et ressourcepild til følge.

I forhold til myndighedsopgaverne er der enkelte forskelle i, hvorvidt teatrene har et ressourceforbrug. Dette gælder vedrørende forvaltningsmæssige opgaver samt fastsættelse af ledelsesmæssige rammer, hvor enkelte teatre ikke har haft et ressourceforbrug, mens andre har varetaget opgaver i forskelligt omfang.

Se bilag B for en oversigt over opgavevaretagelsen på de enkelte teatre i forhold til Københavns Teaters arbejdsområder.

I forhold til den nuværende organisering udtrykker teatrene samt Københavns Teater, at der har været visse opstartsproblemer for organisationen samt en række omkostningsfulde projektudfordringer i organisationens levetid. Der er desuden et generelt indtryk blandt respondenterne af, at organisationen fortsat modnes og er ved at finde sit ståsted.

På trods af udfordringerne vurderer interessenterne generelt, at der er behov for et samarbejde på tværs af teatrene, der giver mulighed for faglig erfaringsudveksling, koordineret og fælles opgaveløsning samt solidarisk økonomisk sikkerhed mv. Der er dog forskellige holdninger blandt respondenterne til, hvor omfangsrigt et samarbejde skal være, da teatrene har forskellige vurderinger af, hvilke opgaver der løses bedst individuelt eller i fællesskab.



## 2.3 Inddragelse af respondenter i dataindsamling

Analysen er baseret på dataindsamling hos de berørte interessenter. Dataindsamlingen er sket i form af møder, workshopper og interview samt ved udtræk af data fra det fælles økonomisystem og udlevering af materiale. Der er efterfølgende gennemført en behandling af disse data, og der er i sammenhæng hermed gennemført supplerende interview og validering af det faktuelle datagrundlag via telefon og mail.

De primære interessenter, der har været inddraget i analysen, omfatter Københavns Teater samt de fem teatre: Betty Nansen Teatret, Folke-teatret, Nørrebro Teater, Republique og Østre Gasværk Teater.

Straks efter projektopstart blev der afholdt workshop med ledelsen i Københavns Teater, der strakte sig over to dage. På denne workshop blev alle Københavns Teaters opgaver kortlagt og grupperet i en række overordnede arbejdsområder. Forud for workshoppen havde Københavns Teaters administrative medarbejdere gennemført en omfattende kortlægning, beskrivelse og kvantificering af ressourceforbrug for de opgaver, som Københavns Teater varetager i dag. Dette udgjorde platformen for den videre kortlægning og afgrænsning af opgaver.

Dataindsamlingen hos Københavns Teater indebar desuden, at Deloitte fik adgang til det fælles økonomistyringssystem. Herigennem har Deloitte udtrukket de relevante bogførte øvrige driftsudgifter for sæson 2009/2010 og inddelt dem i forhold til de definerede arbejdsområder<sup>2</sup>. Dette er gjort for Københavns Teater såvel som de fire teatre, der i den sæson anvendte økonomistyringssystemet (dvs. ekskl. Folketeatret).

På hvert teater er der gennemført interview med teaterdirektøren med det administrative ansvar samt økonomichefen<sup>3</sup>, hvor sidstnævnte har været nøglepersonen i dataindsamlingen på teatrene. Forud for hvert interview blev der fremsendt et oplæg til interviewpersonerne, der kort præsenterede formålet med analysen samt hensigten med interviewet, ligesom opgavebeskrivelser og opgørelse af øvrige driftsudgifter fremgik.

Interviewene afdækkede, hvordan samarbejdet med Københavns Teater fungerer, vurderinger af de forskellige scenarier i analysen, gen-

---

<sup>2</sup> Ligesom alle øvrige forhold i analysen omhandler denne kortlægning kun de administrative arbejdsområder, hvor der er overlap i forhold til de opgaver, der udføres af Københavns Teater. Det vil sige, at der ikke er gennemført en total kortlægning af teatrenes samlede driftsudgifter, da indtægter og udgifter til at producere forestillinger mv. ikke indgår i analysen.

<sup>3</sup> På Folketeatret har personalechefen desuden været inddraget. På Republique har der kun været inddragelse af den administrative teaterdirektør.

nemgang af de identificerede arbejdsområder, herunder eventuelle overlap med Københavns Teater, samt afklaring af eventuelle problemstillinger. Herudover blev teatrets ressourceforbrug i forhold til årsværksforbrug og øvrige driftsudgifter kort drøftet.

I løbet af en periode på 1-2 uger efter de gennemførte interview har økonomicheferne fremsendt teatrenes skønnede administrative timeforbrug fordelt på de identificerede arbejdsområder og en validering af de opgjorte øvrige driftsudgifter, hvis sådanne var tilknyttet de opgaver, som er relevante for denne analyse. Sideløbende hermed har der været gennemført en valideringsproces, hvor Deloitte har været i dialog med alle teatrene om de skønnede ressourceopgørelser, hvilket har givet anledning til visse justeringer af de først foretagne skøn.

Efter interviewrunden på teatrene blev der afholdt en workshop med Københavns Teater, hvor alle Københavns Teaters opgaver blev drøftet og konsekvensvurderet i forhold til hvert af de opstillede scenarier.

Ud over de primære interessenter er der sket en mere afgrænset inddragelse af sekundære interessenter i analysen. Dette omfatter Kunststyrelsen samt Odense Teater.

I et interview med Kunststyrelsen<sup>4</sup> er det blevet afdækket, hvordan Kunststyrelsens rolle er i forhold til den eksisterende organisering af Københavns Teater, samt hvilke muligheder og begrænsninger der er ved de opstillede scenarier i denne analyse. Herudover har Kunststyrelsen bidraget med at kortlægge ressourceforbruget ved de nuværende tilsynsopgaver over for Folketeatret samt Københavns Teater.

Med henblik på etablering af et sammenligningsgrundlag er der også indhentet data fra Odense Teater. Der er som led heri gennemført telefoninterview med økonomichefen på Odense Teater over flere omgange, og teatret har bidraget med at kortlægge ressourceforbruget i form af årsværksforbrug såvel som øvrige driftsudgifter for hvert af de arbejdsområder, som der er fokus på i undersøgelsen. Der er sket en løbende validering af data gennem telefonsamtaler og mailkorrespondance.

## 2.4 Validiteten af de indsamlede data

De indsamlede data omfatter ressourceforbrug i forhold til årsværks- eller timeforbrug samt øvrige driftsudgifter. De er alle blevet grupperet i forhold til arbejdsområder.

---

<sup>4</sup> Repræsenteret ved administrationschefen og en specialkonsulent med tilsynsansvar for større driftsinstitutioner på Kulturministeriets område

Der er en forholdsvis entydig kontering af driftsudgifter, hvorfor det vurderes, at opgørelsen og fordelingen af øvrige driftsudgifter har en høj grad af validitet. Dette understøttes blandt andet af den gennemførte valideringsproces med inddragelse af interessenterne. Herudover er der foretaget korrektioner i forhold til enkeltstående udgifter, der er blevet udjævnet over flerårige perioder eller på anden måde korrigeret. Eksempelvis har der været en række opstartsomkostninger i forbindelse med udbud af billetsystem, der er blevet udjævnet i forhold til en antagelse om en fireårig kontraktperiode, således at udgifterne ikke fremstår som fast årligt tilbagevendende.

Opgørelserne over årsværksforbrug eller timeforbrug er behæftet med en vis grad af usikkerhed. Dette gælder primært for teatrene, hvorimod opgørelsen af Københavns Teaters ressourceforbrug forekommer mere robust. Usikkerheden er især knyttet til *fordelingen* af ressourceforbruget mellem arbejdsområderne, da der er visse overlap mellem de forskellige arbejdsområder. Desuden har der været en vis usikkerhed om, hvordan ressourceindsatsen i forhold til enkeltstående eller periodvist forekommende opgaver skulle opgøres. Dette er håndteret ved, at teatrene har afdækket ressourceforbruget i forhold til generel drift såvel som særlige specifikke opgaver (fx udbud af billetsystem), hvor eksempelvis ressourceforbruget til udbudsopgaver er udjævnet over en fireårig periode.

Derimod er der mindre usikkerhed om det totale administrative tidsforbrug, der stemmer godt overens med den administrative normering i teatrene. Dette er på trods af, at teatrene har givet udtryk for, at det generelt har været en udfordring at udskille ressourceforbruget til de rent administrative opgaver, da der i visse tilfælde er sammenhænge med kunstneriske eller produktionsmæssige opgaver.

Overordnet set vurderes data at have en høj validitet givet betingelserne for gennemførelsen af analysen med et komprimeret dataindsamlingsforløb. Således er usikkerheden om de samlede ressourceopgørelser forholdsvis begrænset, mens den usikkerhed, der knytter sig til fordelingen af ressourceforbruget har en forholdsvis lav effekt, da der på tværs af teatrene forekommer at være en ensartet forståelse af arbejdsområdernes afgrænsning. Dette forklares og understøttes af den aktive datavalideringsproces, der er gennemført.

## 3. Totalomkostninger ved den nuværende opgaveløsning

Analysen har ført frem til et overblik over ressourceforbruget inden for de 17 identificerede arbejdsområder for Københavns Teater samt for de fem teatre og Kunststyrelsen, der varetager myndighedsopgaver i forhold til Folketeatret samt over for Københavns Teater.

Ressourceforbruget er kortlagt i form af det årlige timeforbrug, der medgår til opgaveløsningen, samt eventuelle tilknyttede øvrige driftsudgifter. Timeforbruget er omregnet til udgifter på grundlag af lønudgifterne knyttet til det relevante administrative personale for hver virksomhed.

Bilag C viser en oversigt over det samlede ressourceforbrug for de forskellige organisatoriske enheder.

### 3.1 Totalomkostninger for Københavns Teater

Det samlede årlige timeforbrug i Københavns Teater udgør 15.530 timer, hvilket modsvarer af en samlet lønsum på godt 5,9 mio. kr.

De øvrige driftsudgifter knyttet til de definerede opgaver udgør 11,5 mio. kr., det vil sige knap dobbelt så meget som lønsummen.

Tillægges overheadudgifterne<sup>5</sup> vedrørende husleje, el, vand, varme mv. (1,8 mio. kr.) og bestyrelseshonoraret til bestyrelsen for Københavns Teater (0,7 mio. kr.), udgør totalomkostningerne for Københavns Teater godt 19,9 mio. kr., jf. specifikationerne i tabel 1, som er opdelt på de 17 arbejdsområder samt overhead og bestyrelseshonorar.

---

<sup>5</sup> I overhead-udgifterne indgår ikke omkostningerne til generel ledelse og administration, idet disse er medregnet under arbejdsområdet ”Drift af Københavns Teater”.

**Tabel 1: Ressourceforbrug i Københavns Teater**

Arbejdsområder	Gennemsnitligt årligt timeforbrug	Timeforbrug omregnet til lønsum (kr.)	Øvrige driftsudgifter (kr.)	Totalomkostninger (kr.)
<b>Drift af Kbht</b>				
1.1 Drift af Kbht	1.264 timer	481.000 kr.	Fremgår af overhead	481.000 kr.
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>				
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	255 timer	97.000 kr.	0 kr.	97.000 kr.
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	1.115 timer	424.000 kr.	0 kr.	424.000 kr.
<b>Teaterfaglige myndighedsopgaver</b>				
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	153 timer	58.000 kr.	0 kr.	58.000 kr.
3.2 Tilskudstildeling fra puljer	164 timer	62.000 kr.	0 kr.	62.000 kr.
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	141 timer	54.000 kr.	0 kr.	54.000 kr.
<b>Servicefunktioner</b>				
4.1 Koordinerende serviceopgaver	1.222 timer	465.000 kr.	5.000 kr.	470.000 kr.
4.2 Økonomistyring	844 timer	321.000 kr.	575.000 kr.	896.000 kr.
4.3 Årsregnskab og revision	331 timer	126.000 kr.	830.000 kr.	956.000 kr.
4.4 Bygningsadministration	110 timer	42.000 kr.	0 kr.	42.000 kr.
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	2.361 timer	898.000 kr.	427.000 kr.	1.325.000 kr.
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	1.054 timer	401.000 kr.	3.287.000 kr.	3.688.000 kr.
4.7 Udbudsopgaver	914 timer	347.000 kr.	700.000 kr.	1.047.000 kr.
4.8 Udvikling af fælles it-systemer	1.332 timer	506.000 kr.	400.000 kr.	906.000 kr.
4.9 Kompetenceudvikling	468 timer	178.000 kr.	500.000 kr.	678.000 kr.
4.10 Billetsalg	3.604 timer	1.370.000 kr.	2.268.000 kr.	3.638.000 kr.
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	200 timer	76.000 kr.	2.507.000 kr.	2.583.000 kr.
<b>Subtotal (ekskl. overhead og bestyrelseshonorar)</b>	<b>15.530 timer</b>	<b>5.906.000 kr.</b>	<b>11.499.000 kr.</b>	<b>17.405.000 kr.</b>
Overhead				1.768.000 kr.
Bestyrelseshonorar, Københavns Teater				728.000 kr.
<b>Hovedtotal</b>				<b>19.901.000 kr.</b>

Blandt myndighedsopgaverne er det største ressourceforbrug knyttet til opgavevaretagelsen inden for tilskudsadministration og tilsyn.

Hovedparten af ressourceforbruget i Københavns Teater anvendes til servicefunktioner. For så vidt angår timeforbruget, udgør tværgående billetsalg samt varetagelse af HR / personalejuridisk rådgivning de største arbejdsområder, mens kommunikation, presse og markedsføring<sup>6</sup> og særlige enkeltstående opgaver samlet set fylder mest.

## 3.2 Totalomkostninger på teatrene

Teatrenes samlede årlige timeforbrug til de 17 arbejdsområder omfattet af denne analyse udgør 69.222 timer, hvilket omregnet til lønsum svarer til 18,9 mio. kr. De tilknyttede øvrige driftsudgifter udgør 16,7 mio. kr., mens bestyrelseshonorarer samlet set udgør i alt knap 0,5 mio. kr.

<sup>6</sup> De øvrige driftsudgifter til markedsføring udgår fra sæson 2011/2012 fra Københavns Teaters driftsbudget og finansieres herefter via teatrenes billetsalg.

Totalomkostningerne til de administrative arbejdsområder, der indgår i analysen, andrager således i alt knap 36,1 mio. kr. på teatrene eksklusive overhead mv.<sup>7</sup>, jf. tabel 2.

**Tabel 2: Ressourceforbrug hos teatrene**

Arbejdsområder	Gennemsnitligt årligt timeforbrug	Timeforbrug omregnet til lønsum (kr.)	Øvrige driftsudgifter (kr.)	Totalomkostninger (kr.)
<b>Drift af KbHT</b>				
1.1 Drift af KbHT				
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>				
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	364 timer	100.000 kr.	0 kr.	100.000 kr.
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	501 timer	136.000 kr.	0 kr.	136.000 kr.
<b>Teaterfaglige myndighedsopgaver</b>				
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	652 timer	175.000 kr.	0 kr.	175.000 kr.
3.2 Tilskudstildeling fra puljer	534 timer	145.000 kr.	0 kr.	145.000 kr.
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	25 timer	8.000 kr.	0 kr.	8.000 kr.
<b>Servicefunktioner</b>				
4.1 Koordinerende serviceopgaver	2.875 timer	771.000 kr.	0 kr.	771.000 kr.
4.2 Økonomistyring	14.213 timer	3.872.000 kr.	131.000 kr.	4.003.000 kr.
4.3 Årsregnskab og revision	1.208 timer	330.000 kr.	184.000 kr.	514.000 kr.
4.4 Bygningsadministration	1.147 timer	306.000 kr.	0 kr.	306.000 kr.
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	3.895 timer	1.080.000 kr.	8.000 kr.	1.088.000 kr.
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	13.275 timer	3.608.000 kr.	15.641.000 kr.	19.249.000 kr.
4.7 Udbudsopgaver	976 timer	271.000 kr.	0 kr.	271.000 kr.
4.8 Udvikling af fælles IT-systemer	1.881 timer	511.000 kr.	0 kr.	511.000 kr.
4.9 Kompetenceudvikling	592 timer	164.000 kr.	308.000 kr.	472.000 kr.
4.10 Billetsalg	24.683 timer	6.754.000 kr.	0 kr.	6.754.000 kr.
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	2.401 timer	673.000 kr.	447.000 kr.	1.120.000 kr.
<b>Subtotal (ekskl. bestyrelseshonorar)</b>	<b>69.222 timer</b>	<b>18.904.000 kr.</b>	<b>16.719.000 kr.</b>	<b>35.623.000 kr.</b>
Bestyrelseshonorar, lokale bestyrelser ekskl. Folketeatret				289.000 kr.
Bestyrelseshonorar, Folketeatret				192.000 kr.
<b>Hovedtotal</b>				<b>36.104.000 kr.</b>

Vedrørende myndighedsopgaver er teatrenes største ressourceforbrug knyttet til tilskudstildeling dels vedrørende husleje- og driftstilskud (fastlæggelse af strategi og kunstnerisk profil mv.), dels i forhold til puljer (udarbejdelse af ansøgninger til tilskudspuljer mv.).

Blandt servicefunktionerne er de klart største områder økonomistyring, kommunikation, presse og markedsføring samt billetsalg. Dette gælder både i forhold til timeforbrug og målt på totalomkostningerne. Timeforbruget til disse områder udgør således mere end halvdelen af det samlede timeforbrug. Derudover fremgår det, at langt størstedelen af de samlede øvrige driftsudgifter er relateret til kommunikation, presse og markedsføring.

<sup>7</sup> Teatrenes overhead er kortlagt, men indgår ikke i analysen. Således er en stor del af overheadudgifterne relateret til den kunstneriske teaterproduktion, der ikke indgår i analysen, og de vil derfor skulle videreføres uanset scenarie. Det ligger således uden for analysens rammer at inddrage eller opdele teatrenes overhead.

### 3.3 Omkostninger hos Kunststyrelsen

Ud over Københavns Teaters og de tilknyttede teatres ressourceforbrug er der ved den nuværende organisering også et ressourceforbrug hos Kunststyrelsen, der varetager tilsynsopgaver i forhold til Københavns Teater og Folketeatret. Det fremgår af tabel 3, at Kunststyrelsens skønnede årlige ressourceforbrug udgør i alt 801 timer<sup>8</sup>, svarende til en lønsum på 322.000 kr.<sup>9</sup> Der er ikke tilknyttet øvrige driftsudgifter til varetagelsen af disse opgaver.

**Tabel 3: Ressourceforbrug i Kunststyrelsen**

Arbejdsområder	Gennemsnitligt årligt timeforbrug		Timeforbrug omregnet til lønsum (kr.)	
	Vedrørende Københavns Teater	Vedrørende Folketeatret	Vedrørende Københavns Teater	Vedrørende Folketeatret
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>				
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	186 timer	97 timer	75.000 kr.	39.000 kr.
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	213 timer	252 timer	86.000 kr.	101.000 kr.
<b>Teaterfaglige myndighedsopgaver</b>				
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	24 timer	13 timer	10.000 kr.	5.000 kr.
3.2 Tilskudstildeling fra puljer				
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	8 timer	8 timer	3.000 kr.	3.000 kr.
<b>Hovedtotal</b>	<b>431 timer</b>	<b>370 timer</b>	<b>174.000 kr.</b>	<b>148.000 kr.</b>

### 3.4 Totalomkostninger på tværs af organisatoriske enheder

De samlede omkostninger til de 17 definerede arbejdsområder inkl. overhead i Københavns Teater og bestyrelseshonorarer udgør samlet set knap 56,3 mio. kr., når ressourceforbruget summeres på tværs af de organisatoriske enheder: Københavns Teater, de fem teatre og Kunststyrelsen.

Det samlede årlige administrative timeforbrug på tværs af organisationernes enheder (inklusive Kunststyrelsen) udgør i alt 85.553 timer, svarende til en samlet lønsum på godt 25,1 mio. kr. Det fremgår desuden af tabel 4, at de øvrige driftsudgifter udgør i alt 28,2 mio. kr. Herudover er der overhead i Københavns Teater på 1,8 mio. kr. samt bestyrelseshonorarer på i alt godt 1,2 mio. kr.

<sup>8</sup> Der er taget udgangspunkt i Kunststyrelsens skønnede opgørelse af effektive arbejdsdage. Opgørelsen inkluderer det ressourceforbrug, der er forbundet med, at Folketeatret p.t. er under skærpet tilsyn, hvilket blandt andet medfører kvartalsvis budgetopfølgning samt øget mødeaktivitet og dialog. Ressourceforbruget udgør godt 55 timer årligt svarende til 22.000 kr. i lønsum. Det er medregnet, da Kunststyrelsen har givet udtryk for, at det ikke er usædvanligt, at en vis andel af teatre løbende vil være underlagt skærpet tilsyn.

<sup>9</sup> Timeforbruget er omregnet til lønsum på baggrund af en opgørelse af de gennemsnitlige timetakster foretaget af Kunststyrelsen. De anvendte timetakster er af Kunststyrelsen beregnet til henholdsvis 404,82 kr. og 399,65 kr. vedrørende myndighedsopgaver relateret til henholdsvis Københavns Teater og Folketeatret. Timetaksterne er beregnet ekskl. overhead til husleje, inventar, systemdrift, forbrugsudgifter og lignende.

Tabel 4: Samlet ressourceforbrug på tværs af enheder

Arbejdsområder	Gennemsnitligt årligt timeforbrug	Timeforbrug omregnet til lønsum (kr.)	Øvrige driftsudgifter (kr.)	Totalomkostninger (kr.)
<b>Drift af KbHT</b>				
1.1 Drift af KbHT	1.264 timer	481.000 kr.	Fremgår af overhead	481.000 kr.
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>				
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	902 timer	311.000 kr.	0 kr.	311.000 kr.
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	2.081 timer	747.000 kr.	0 kr.	747.000 kr.
<b>Teaterfaglige myndighedsopgaver</b>				
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	842 timer	248.000 kr.	0 kr.	248.000 kr.
3.2 Tilskudstildeling fra puljer	698 timer	207.000 kr.	0 kr.	207.000 kr.
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	182 timer	68.000 kr.	0 kr.	68.000 kr.
<b>Servicefunktioner</b>				
4.1 Koordinerende serviceopgaver	4.097 timer	1.236.000 kr.	5.000 kr.	1.241.000 kr.
4.2 Økonomistyring	15.057 timer	4.193.000 kr.	706.000 kr.	4.899.000 kr.
4.3 Årsregnskab og revision	1.539 timer	456.000 kr.	1.014.000 kr.	1.470.000 kr.
4.4 Bygningsadministration	1.257 timer	348.000 kr.	0 kr.	348.000 kr.
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	6.256 timer	1.978.000 kr.	435.000 kr.	2.413.000 kr.
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	14.329 timer	4.009.000 kr.	18.928.000 kr.	22.937.000 kr.
4.7 Udbudsopgaver	1.890 timer	618.000 kr.	700.000 kr.	1.318.000 kr.
4.8 Udvikling af fælles it-systemer	3.213 timer	1.017.000 kr.	400.000 kr.	1.417.000 kr.
4.9 Kompetenceudvikling	1.060 timer	342.000 kr.	808.000 kr.	1.150.000 kr.
4.10 Billetsalg	28.287 timer	8.124.000 kr.	2.268.000 kr.	10.392.000 kr.
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	2.601 timer	749.000 kr.	2.954.000 kr.	3.703.000 kr.
<b>Subtotal (ekskl. overhead og bestyrelseshonorar)</b>	<b>85.553 timer</b>	<b>25.132.000 kr.</b>	<b>28.218.000 kr.</b>	<b>53.350.000 kr.</b>
Overhead i Københavns Teater				1.768.000 kr.
Bestyrelseshonorar, Københavns Teater og lokale teatre i alt				1.209.000 kr.
<b>Hovedtotal</b>				<b>56.327.000 kr.</b>



## 4. Scenarier og resultater

Analysens fremadrettede del er som anført tidligere baseret på en opstilling af tre forskellige scenarier, hvor alle de identificerede arbejdsområder vurderes i forhold til mulige økonomiske effektiviseringspotentialer i hvert af disse scenarier.

### 4.1 Beskrivelse af scenarier

De tre scenarier retter sig mod tre grundlæggende forskellige modeller for den fremtidige organisering af de arbejdsområder, der i dag varetages af Københavns Teater. Det ene scenarie tager udgangspunkt i den nuværende organisering og har til formål at kortlægge den eksisterende volumen og ressourcefordeling. De to øvrige scenarier omfatter henholdsvis en model, hvor Københavns Teater nedlægges, og opgaveansvaret decentraliseres, samt en model hvor teatrene samles i én virksomhed og de administrative opgaver centraliseres.

Alle de kortlagte arbejdsområder analyseres enkeltvis i forhold til de tre forskellige scenarier for organisering. Indholdet af scenarierne er mere konkret beskrevet nedenfor.

**Scenarie 1: Status quo**

Fastholdelse af status quo. Den nuværende organisering og opgavedeling mellem Københavns Teater og teatrene videreføres.

Output fra analysen:

Der redegøres for den nuværende organisering og de kortlagte totalomkostninger knyttet til den administrative opgavevaretagelse.

**Scenarie 2: Decentralisering**

Scenariet indebærer en lukning af Københavns Teater og dermed en decentralisering af opgaveansvaret inden for servicefunktionerne til de enkelte teatre. Tilsynsforpligtelsen flyttes til Kunststyrelsen, og der sondres imellem, hvorvidt tilskudstildeling skal ske via finansloven eller Statens Kunstråds Scenekunstudvalg.

Output fra analysen:

Der redegøres for de økonomiske perspektiver samt kvalitative overvejelser ved en sådan reorganisering af opgaverne.

**Scenarie 3: Centralisering**

I dette scenarie centraliseres samtlige administrative opgaver til Københavns Teater, hvor der i dag er overlap til opgaveudførelsen hos de deltagende teatre. Denne model indebærer en organisatorisk samling af teatrene under Københavns Teater, det vil sige formelt som én samlet virksomhed, men med uændrede kunstneriske profiler samt med decentral opgavevaretagelse i forhold til teaterproduktion.

Det forudsættes dog, at Folketeatret vil bevare sin nuværende status i forhold til at beholde en lokal bestyrelse og med Kunststyrelsen som tilsynsmyndighed. Kunststyrelsen vil i dette scenarie således føre tilsyn med både Københavns Teater og Folketeatret. De øvrige lokale bestyrelser vil bortfalde i dette scenarie.

Output fra analysen:

Der redegøres for de økonomiske perspektiver samt kvalitative overvejelser ved en sådan reorganisering af opgaverne.

I forhold til potentialeberegningerne i scenarieanalysen er der inden for hvert arbejdsområde taget stilling til den fremtidige organisering af samtlige Københavns Teaters underliggende opgaver, der som tidligere nævnt samlet set udgør 150 underliggende opgaver på tværs af de 17 arbejdsområder i alt. For teatrene og Kunststyrelsen er en tilsvarende vurdering foretaget på arbejdsområdeniveau.

Inden for alle arbejdsområder er der i hvert scenarie foretaget særskilte potentialevurderinger af Københavns Teaters såvel som teatrenes resourceforbrug knyttet til henholdsvis timeforbruget og de øvrige driftsudgifter.

I det omfang arbejdsopgaver ikke bortfalder i scenarie 2, men flyttes fra Københavns Teater til varetagelse hos eksempelvis Kunststyrelsen eller teatrene, er der som udgangspunkt antaget et uændret omfang af de relevante opgaver, medmindre der foreligger andre ressourceskøn for tilsvarende opgavevaretagelse.

Det antages dermed implicit, at eventuelle tab af specialiserings- og stordriftsfordele ved central,og/eller fælles opgavevaretagelse opvejes af gevinster ved reduceret koordinationsindsats og opgaveoverlap samt antageligt mindre kompleksitet i opgaveløsningen ved decentralisering

af opgavevaretagelsen. I scenarie 2 sker der som udgangspunkt en opregning af Kunststyrelsens skønnede nuværende ressourceforbrug i forhold til myndighedsopgaver rettet mod Folketeatret med henblik på at kvantificere Kunststyrelsens vurderede ressourceforbrug ved at skulle varetage myndighedsopgaver over for alle fem teatre.

Dermed tages der ikke højde for, at Kunststyrelsens tilsyn over for Folketeatret eventuelt kan være mindre styringsintensivt end Københavns Teaters tilsyn med de øvrige teatre. Dette vil i givet fald medføre, at styringstætheden i forholdet mellem tilsynsførende myndighed og teatre vil være mindre i scenarie 2 end ved den nuværende organisering. Dvs. at tilsynsopgaven implicit antages at blive mere basal ved en reorganisering af myndighedsopgaverne i scenarie 2.

## 4.2 Økonomiske perspektiver pr. arbejdsområde ved hvert scenarie

De 17 arbejdsområder analyseres individuelt og er nedenfor gennemgået i forhold til den overordnede gruppering af arbejdsområderne:

- a) opgaver der er knyttet til (sekretariats-)driften af Københavns Teater,
- b) generiske myndighedsopgaver,
- c) teaterfaglige myndighedsopgaver samt
- d) servicefunktioner.

### 4.2.1 Drift af Københavns Teater

Driften af Københavns Teater omfatter interne driftsopgaver, planlægningsarbejde og bogføring mv. for virksomheden 'Københavns Teater'. Dermed har teatrene ingen ressourceanvendelse her, men arbejdsområdet skal dog ses i tæt sammenhæng med ressourceanvendelsen til 'Økonomistyringsopgaverne', da teatrenes tilsvarende driftsopgaver indgår i opgørelsen af ressourceforbruget til økonomistyring på teatrene.

Tabel 5: Drift af Københavns Teater

Arbejdsområde		Scenarie 1: status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Drift af Københavns Teater	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 481.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 481.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Volumenforøgelse pga. øget aktivitet
	Redegørelse	Driften af Københavns Teater har ikke overlap med opgaveløsningen på teatrene, da opgaverne har intern karakter og er knyttet til selve eksistensen af Københavns Teater.  Totalomkostningerne på 481.000 kr. vedrører alene timeforbruget i Københavns Teater omregnet til lønsum, da Københavns Teaters overheadudgifter samt bestyrelshonorarer behandles særskilt (se afsnit 4.3).	Nedlæggelse af Københavns Teater medfører, at sekretariatsopgaver og interne forretningsgange bortfalder og dermed også det tilknyttede ressourceforbrug (481.000 kr.).	Grundet flere medarbejdere i en central organisation stiger ressourceforbruget som følge af en øget opgavevolumen. Det er dog uklart, hvor stor en stigning dette giver anledning til, men er formodentlig af mindre omfang.

### Konklusion

Ved en nedlæggelse af Københavns Teater i scenarie 2 vurderes der at være et besparelspotentiale på cirka 481.000 kr. i totalomkostningerne relateret til Københavns Teaters nuværende timeforbrug til varetagelse af sekretariatsopgaver.

Overhead og bestyrelshonorar kan ses som relateret til driften af Københavns Teater, men har en mere overordnet karakter og behandles derfor særskilt i afsnit 4.3.

## 4.2.2 Generiske myndighedsopgaver

De generiske myndighedsopgaver varetages i dag af såvel Københavns Teater som Kunststyrelsen. Opgaverne omfatter forvaltningsmæssige opgaver i form af håndtering af aktindsigtsbegæringer, høringsvar og journalisering mv. samt tilskudsadministration og tilsyn, der blandt andet indebærer indgåelse af huslejeaftaler og resultataftaler mv.

**Tabel 6: Generiske myndighedsopgaver**

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Forvaltningsmæssige opgaver	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 311.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 16.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Ressourceforbruget hos Københavns Teater (97.000 kr.) og Kunststyrelsen (114.000) omfatter myndighedsopgaver dels over for teatrene, dels mellem Kunststyrelsen og Københavns Teater.</p> <p>Teatrene har et ressourceforbrug (100.000 kr.) til bl.a. at bistå med svar og redegørelser ift. lokale bestyrelser, Københavns Teater og medieerne.</p> <p>Der vurderes at være en klar opdeling af opgavevaretagelsen.</p>	<p>Kunststyrelsen forudsættes at overtage Københavns Teaters arbejdsopgaver over for hvert teater. Kunststyrelsens ressourceforbrug ift. Folketeatret (39.000 kr.) antages at blive femdoblet (meromkostning på i alt 156.000 kr.)</p> <p>Kunststyrelsens ressourceforbrug ift. myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater (75.000 kr.) bortfalder.</p> <p>Københavns Teaters ressourceforbrug (97.000 kr.) bortfalder, mens teatrenes ressourceforbrug forudsættes uændret.</p>	<p>Ressourceforbruget på teatrene (ekskl. Folketeatret) vurderes at bortfalde, da den centrale administration vil varetage opgaverne generelt, undtaget for Folketeatret der antages at beholde Kunststyrelsen som (delvis) tilsynsmyndighed.</p> <p>Teatrenes nuværende ressourceforbrug antages at blive videreført i den samlede organisation, hvor visse opgaver antages at bortfalde eller erstattes af mindre formelle arbejdsgange. Det kan dog ikke kvantificeres, hvor stor en besparelse dette vil give anledning til.</p> <p>Kunststyrelsens opgave over for Københavns Teater antages at få en anden karakter, da Københavns Teater vil være en større organisation, men vurderes at være af uændret omfang.</p> <p>Kunststyrelsens ressourceforbrug vedrørende Folketeatret antages at være uændret.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Tilskuds- administration og tilsyn	Volumen og effekti- viseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 747.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 18.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Indgåelse af resultataftaler og opfølgning er en af de mest ressourcetunge opgaver og indebærer ressourceforbrug på flere niveauer.</p> <p>Størstedelen af ressourceforbruget vedrører Københavns Teater (424.000 kr.).</p> <p>Teatrenes totalomkostninger er i alt 136.000 kr., mens de hos Kunststyrelsen udgør i alt 187.000 kr.</p>	<p>Opgaven antages at flytte til anden myndighed og potentialet er beregnet på grundlag af det skønnede ressourceforbrug hos Kunststyrelsen ift. Folketeatret (meromkostning på 79.000 kr. pr. teater når ressourceforbruget vedr. skærpet tilsyn ikke medregnes – dvs. merudgift på i alt i alt 316.000 kr.)</p> <p>Desuden antages det, på baggrund af Kunststyrelsens oplysninger om hyppigheden af skærpet tilsyn med større danske teatre, at gennemsnitligt to af teatrene vil være under skærpet tilsyn i dette scenarie (merudgift på 22.000 kr.)</p> <p>Derudover er der forudsat meromkostninger på 155.000 kr. netto til opgaver, som Kunststyrelsen ikke varetager i dag såsom administration af Billetkøbsordningen mv. fratrukket opgaver, der antages at bortfalde såsom administration af puljer til teknik og vedligeholdelse mv.</p> <p>Kunststyrelsens ressourceforbrug ift. myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater (86.000 kr.) antages at bortfalde.</p> <p>Københavns Teaters ressourceforbrug (424.000 kr.) forudsættes at bortfalde.</p> <p>Potentialet vil antageligt være mindre, hvis tilskudstildelingen varetages af Statens Kunstråds Scenekunstudvalg, end hvis tildeling sker under finansloven. Dette skyldes, at Scenekunstudvalget antageligt har et forholdsvis højt fagligt fokus i forhold til indgåelse af resultataftaler såvel som i tilsynsopgaverne.</p> <p>Ressourceforbruget til aftaleindgåelse med Det Ny Teater er taget ud. Det kan overvejes, om (og i så fald hvor) denne opgave fremadrettet skal løses.</p>	<p>Kunststyrelsens ressourceforbrug på myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater vil få en anden karakter, da organisationen er større. Det skønnes dog ikke at medføre et større ressourceforbrug for Kunststyrelsen.</p> <p>En del af det nuværende ressourceforbrug hos Københavns Teater og teatrene vurderes at bortfalde eller blive erstattet af mere uformelle arbejdsgange, da der ikke længere skal gennemføres formelle tilsynsopgaver af myndigheds karakter.</p> <p>Dog formodes det, at der vil opstå opgaver, der erstatter eksempelvis formelle resultataftaler med teatrene, da der fortsat vil være et behov for intern måling og opfølgning. Disse opgaver vurderes at være mindre ressourcekrævende end de formelle myndighedsopgaver i den nuværende organisering.</p> <p>Det kan dog ikke kvantificeres, hvor store besparelsepotentialer der er knyttet hertil.</p>

## Konklusion

I forhold til den nuværende organisering vurderes der at være effektiviseringspotentialer af begrænset omfang i både scenarie 2 og 3. Størrelsen af effektiviseringspotentialerne kan ikke kvantificeres i scenarie 3, da det ikke ud fra det foreliggende datamateriale kan afdækkes, hvilke totalomkostninger der vil være knyttet til opgaver vedrørende interne aftaler/kontrakter og opfølgning, som vurderes at afløse de formelle myndighedsopgaver mellem Københavns Teater og teatrene.

Generelt er det antaget, at Folketeatret fortsat vil have et vist ressourceforbrug vedrørende formelle myndighedsopgaver, da dette teater er forudsat at bevare sin nuværende status med Kunststyrelsen som (delvis) tilsynsførende myndighed.

Effektiviseringspotentialiet i scenarie 2 følger af, at bortfaldet af Københavns Teaters ressourceforbrug til myndighedsopgaver over for teatrene samt bortfaldet af Kunststyrelsens myndighedsopgaver over for Københavns Teater giver større besparelser end de meromkostninger, som Kunststyrelsen vurderes at få ved at skulle føre tilsyn med alle fem teatre.

Det skal bemærkes, at det i scenarie 2 kan have en vis betydning, hvorvidt tilskud tildeles via finansloven eller Statens Kunstråds Scenekunstudvalg. I sidstnævnte tilfælde vurderes effektiviseringspotentialet at være mindre end det beregnede potentiale, der fremgår af tabel 6, hvilket skyldes et forventet større fagligt fokus, hvis tilskudstilDELingen sker fra Statens Kunstråds Scenekunstudvalg frem for direkte på finansloven. Denne vurdering er baseret på udtalelser fra de interviewede interessenter.

Odense Teaters ressourceforbrug knyttet til tilskudsadministration og tilsyn udgør til sammenligning cirka en femtedel af teatrenes samlede ressourceforbrug (dvs. ekskl. Københavns Teater), hvilket understøtter konklusionen om, at der er et mindre effektiviseringspotentiale ved begge alternative scenarier til den nuværende organisering.

### 4.2.3 Teaterfaglige myndighedsopgaver

Teaterfaglige myndighedsopgaver varetages i dag af såvel Københavns Teater som Kunststyrelsen. Opgaverne omfatter fastsættelse af ledelsesmæssige rammer (udarbejdelse af vedtægter, ansættelse af direktører mv.) samt tilskudstildeling i forhold til husleje- og driftstilskud såvel som fra puljer.

Tabel 7: Teaterfaglige myndighedsopgaver

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Tilskuds- tildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 248.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 48.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Der er et ressourceforbrug hos Københavns Teater på 58.000 kr. og teatrene på 175.000 kr. til at udarbejde overordnet strategi samt fastlægge kunstneriske profiler mv.</p> <p>Der er et væsentligt overlap i opgaveløsningen, da det sker i tæt samarbejde mellem enhederne i organisationen.</p> <p>Kunststyrelsen anvender 10.000 kr. vedrørende Københavns Teater og 5.000 kr. ift. Folketeatret.</p>	<p>Kunststyrelsen forudsættes at overtage Københavns Teaters arbejdsopgaver over for hvert teater.</p> <p>Potentialet er kvantificeret ved at Københavns Teaters ressourceforbrug (58.000 kr.) bortfalder, men modsvares af meromkostninger til Kunststyrelsen, hvor det nuværende ressourceforbrug over for Folketeatret antages at femdobles, (dvs. meromkostninger på 4 x 5.000 kr., dvs. i alt 20.000 kr.)</p> <p>Kunststyrelsens ressourceforbrug ift. myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater (10.000 kr.) bortfalder, mens totalomkostningerne på teatrene antages uændrede.</p>	<p>Kunststyrelsens ressourceforbrug på myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater vil få en anden karakter, da organisationen er større. Det skønnes dog ikke at medføre et større ressourceforbrug.</p> <p>Kunststyrelsens ressourceforbrug ift. Folketeatret antages uændret, ligesom Folketeatrets ressourceforbrug hertil forudsættes uændret.</p> <p>København Teaters og teatrene (ekskl. Folketeatret) nuværende ressourceforbrug vil bortfalde som formelle myndighedsopgaver, da der ikke skal udarbejdes særskilte strategier for teatrene. Der vil dog opstå opgaver af en tilsvarende karakter, fordi de individuelle kunstneriske profiler vil blive fastlagt i en overordnet strategi for organisationen, hvor de kunstnerisk ansvarlige fortsat vil være inddraget.</p> <p>De opståede interne opgaver vurderes at være mindre ressourcekrævende end de formelle myndighedsopgaver i den nuværende organisering. Det kan dog ikke kvantificeres, hvor store besparelspotentialer der er knyttet hertil.</p>



Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Tilskuds- tildeling fra puljer	Volumen og effekti- viseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 207.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 207.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 62.000 kr.</p> <p>Ressourceforbruget hos teatrene udgør i alt 145.000 kr., hvilket især omfatter tid anvendt til at udarbejde ansøgninger samt opfølgning.</p> <p>Der er et forholdsvis stort overlap i opgavevaretagelsen i forhold til kommunikation og opfølgning mv.</p>	<p>Det forudsættes, at tilskudstildeling fra puljer som Københavns Teater varetager, vil bortfalde i dette scenarie.</p> <p>Det antages dermed, at der vil være et besparelspotentiale svarende til de samlede totalomkostninger (207.000 kr.).</p>	<p>Ressourceforbruget for Københavns Teater vil være uændret, men har en anden karakter. Der vil således blive givet en pulje til en samlet enhed, der skal administrere midlerne på tværs af organisationens afdelinger.</p> <p>Teatrenes ressourceforbrug til puljeansøgning forudsættes at bortfalde. Men da dette i en ukendt grad formodes at blive modsvaret af nye interne arbejdsgange, prioriteringer og opfølgning, kan der ikke kvantificeres et potentiale i dette scenarie. Det vurderes dog, at der vil være begrænsede effektiviseringspotentialer.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 68.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 33.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 14.000 kr.
	Redegørelse	<p>Ressourceforbruget omfatter stort set udelukkende Københavns Teater (54.000 kr.). Dog er teatrene i enkelte tilfælde involveret i forbindelse med ansættelse af teaterdirektører, hvor der kan være behov for input til at udarbejde retningslinjer og beskrive beføjelser mv.</p> <p>Totalomkostningerne på teatrene udgør 8.000 kr., mens de i Kunststyrelsen er opgjort til 3.000 kr. ift. såvel Københavns Teater som Folketeatret hver især.</p> <p>Der er et meget beskedent overlap i denne opgavevaretagelse.</p>	<p>Kunststyrelsen forudsættes at overtage Københavns Teaters arbejdsopgaver over for hvert teater (bortfald på 54.000 kr. hos Københavns Teater).</p> <p>Ressourceforbruget hos Kunststyrelsen kvantificeres på grundlag af det nuværende ressourceforbrug over for Folketeatret. Dvs. det antages at Kunststyrelsens ressourceforbrug femdobles (meromkostninger på 12.000 kr.).</p> <p>Herudover vurderes der at være meromkostninger på 12.000 kr. i Kunststyrelsen (baseret på Københavns Teaters opgjorte timeforbrug på 30 timer årligt og Kunststyrelsens beregnede timetakst vedrørende tilsynsopgaver over for Folketeatret på 399,65 kr.), da Kunststyrelsen antageligt overtager ansvaret for udpegning af teaterbestyrelser, hvilket ikke indgår i Kunststyrelsens nuværende myndighedsopgaver over for Folketeatret.</p> <p>Ressourceforbruget ift. myndighedsopgaven rettet mod Københavns Teater bortfalder (3.000 kr.).</p>	<p>Teatrenes ressourceforbrug antages videreført med uændret totalomkostning i et samlet Københavns Teater.</p> <p>Københavns Teater skal ikke længere udarbejde standardvedtægter for teatrene (2.000 kr.).</p> <p>Ressourceforbrug til at udpege teaterbestyrelser bortfalder, da lokale bestyrelser antages nedlagt (12.000 kr.). Københavns Teaters bestyrelse forudsættes fortsat udpeget af Kulturministeriet som i dag.</p> <p>Københavns Teaters vedtægter (som udformes af Kunststyrelsen) skal justeres til den nye virksomhedstype. Dette vurderes dog ikke at medføre øgede totalomkostninger.</p> <p>Det antages, at totalomkostningerne til at udpege teaterdirektører vil være uændret.</p>

### Konklusion

Der vurderes at være mindre effektiviseringspotentialer i både scenarie 2 og 3.

I scenarie 2 er potentialerne beregnet på grundlag af, at Kunststyrelsens myndighedsopgaver over for Københavns Teater bortfalder samt bortfald af tilskudstildeling fra puljer, som Københavns Teater varetager i dag.

Der vurderes at være et effektiviseringspotentiale i scenarie 3 ved en mere centraliseret organiseringsform end den nuværende. Dette kan især forklares med, at myndighedsopgaverne reduceres i omfang og kompleksitet, når de fem teatre organiseres i en samlet organisation, da en del af de formelle arbejds gange bortfalder. Dog vil de i en vis udstrækning blive afløst af nye interne arbejds gange i form af løbende prioritering, måling og opfølgning mv. Størrelsen af de opgaver, der

opstår, kan ikke kvantificeres og dermed heller ikke det konkrete effektiviseringspotentiale.

Det kan ikke vurderes, hvilket scenarie der indeholder de største potentialer, da en række af potentialerne i scenarie 3 ikke kan kvantificeres på det foreliggende datagrundlag. Samlet set er der dog i begge scenarier tale om mindre potentialer.

#### 4.2.4 Servicefunktioner

Alle servicefunktionerne indeholder et ressourceforbrug til opgaveløsningen hos alle teatrene og Københavns Teater.

Totalomkostningerne varierer i omfang mellem såvel arbejdsområder som teatre. De mest ressourcetunge områder omfatter økonomistyring, billetsalg samt kommunikation, presse og markedsføring, hvilke tilsammen udgør cirka to tredjedele af de samlede totalomkostninger. Omvendt er totalomkostningerne forholdsvis beskedne inden for arbejdsområderne bygningsadministration samt kompetenceudvikling.

Tabel 8: Servicefunktioner

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Koordinerende serviceopgaver	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 1.241.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger (med minimum 411.000 kr.)	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger (med minimum 237.000 kr.)
	Redegørelse	<p>Der anvendes en del tid på mødeaktivitet i forhold til koordinerende opgaver. Dette har lagt beslag på både markedsføringschefer, billetchefer, teaterdirektører og økonomichefer.</p> <p>Det opleves på flere teatre som om, at der har været en del forgæves arbejde, fordi det har været svært at træffe beslutninger samt uddelegere beslutningskompetence til de relevante personer.</p> <p>Der er en høj grad af overlap i forhold til ressourceanvendelse i organisationens forskellige enheder, hvilket til en vis grad hænger sammen med, at organisationen har skullet finde sit ståsted.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 470.000 kr., mens de er på i alt 771.000 kr. i teatrene.</p>	<p>En række af koordineringsopgaverne i forhold til erfaringsmøder og internt samarbejde mellem organisationens enheder vurderes af interessenterne at ville bortfalde med nedlæggelsen af Københavns Teater som organisation.</p> <p>I det omfang at der stadig vil være en fælles billetsalgsorganisation og abonnementsordning, vurderes det, at der stadig vil være et tilknyttet behov for koordinering på tværs.</p> <p>Koordinering, retningslinjer og kommunikation i forhold til opførelse af klassikere ("klassikerordningen") forudsættes at bortfalde.</p> <p>Samlet set vurderes der at være et bortfald af Københavns Teaters totalomkostninger på 470.000 kr., hvoraf 59.000 kr. dog vurderes at blive ført ud på teatrene under antagelse af, at billetsalgsarbejdet fortsætter (nettobesparelse på 411.000 kr.).</p> <p>Desuden vurderes der at være et besparelspotentiale vedrørende teatrenes totalomkostninger. Dette har dog ikke været muligt at kvantificere ud fra det eksisterende datamateriale eller de gennemførte interview.</p>	<p>De administrative medarbejdere på teatrene forudsættes i dette scenarie at blive en integreret del af medarbejderstaben i Københavns Teater. Dette antages at give grundlag for en reduktion af totalomkostningerne til koordinerende serviceopgaver.</p> <p>Ressourceforbruget i forbindelse med kapitalindskudspuljen forudsættes at bortfalde, da der ikke vil være behov for overskudsdeling og en specifik kapitalindskudspulje i en samlet organisation. Håndtering af evt. nødlidende teatre antages at indgå som en integreret del af driften af Københavns Teater som del af den løbende budgetlægning og økonomistyring.</p> <p>Behov for koordinering i forhold til Klassikerordningen forudsættes at bortfalde, da det vurderes at ville ligge som en del af den interne budgettering og budgetopfølgning.</p> <p>Samlet set skønnes ovenstående at medføre besparelser, der i forhold til Københavns Teaters ressourceforbrug er beregnet til 237.000 kr. Det har ikke været muligt at kvantificere potentialet vedrørende teatrenes tilsvarende ressourceforbrug på det foreliggende datagrundlag.</p> <p>Der vurderes at være effektiviseringspotentialer i forhold til koordinering og beslutningskompetence ved at være én samlet organisation med en mere klar beslutningsstruktur.</p> <p>Det har dog ikke været muligt at skønne over omfanget af disse effektiviseringspotentialer ud fra det eksisterende datamateriale eller de gennemførte interview.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Økonomi- styring	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 4.899.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 124.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger (med minimum 61.000 kr.)
	Redegørelse	<p>Økonomistyringsopgaverne på teatrene indeholder mange af de samme opgaver, som for Københavns Teater ligger i driften af Københavns Teater. Disse to arbejdsområder skal derfor ses i sammenhæng med hinanden.</p> <p>Der er en forholdsvis klar opgavedeling mellem teatrene og Københavns Teater, da de mest ressourcetunge opgaver i dette arbejdsområde vedrører den enkelte enheds egen økonomistyring.</p> <p>Teatrene lægger i den forbindelse stor vægt på den værdi, dynamik og tilpasningsevne, som, de vurderer, er forbundet med nærhed i opgaveløsningen på det enkelte teater.</p> <p>Overlap forekommer primært i forbindelse med gennemgang og opfølgning på budgetter.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 896.000 kr., mens de er på i alt 4.003.000 kr. hos teatrene.</p> <p>Enkeltstående øvrige driftsudgifter i forbindelse med implementering af økonomisystem er ikke medregnet.</p>	<p>Det antages, at teatrene fortsætter med fælles billetsystem og abonnementsordning, hvilket indebærer et fortsat behov for krydsafregning af billetsalgsindtægter. Dette vurderes at være lige så omkostningskrævende, som det totalt set er for teatrene og Københavns Teater i dag, så Københavns Teaters totalomkostninger hertil flyttes ud på teatrene.</p> <p>Københavns Teaters tidsforbrug til egen budgetopfølgning bortfalder (besparelse på 124.000 kr.).</p> <p>Tidsforbruget til budgetopfølgning for billetsalgsorganisationen forudsættes at blive flyttet ud til teatrene.</p> <p>Det er uvist, hvorvidt der fortsat vil være et fælles setup i forhold til løn- og økonomisystemer, men teatrene antages at overtage ressourcetilbruget fra Københavns Teater knyttet til opsætning af system og kontakt til leverandør mv.</p> <p>Teatrenes ressourceforbrug til egen økonomistyring, der udgør størstedelen af totalomkostningerne antages uændrede, men det kan ikke afvises, at de vil være stigende som følge af øget opgavevolumen på teatrene.</p> <p>De samlede øvrige driftsudgifter for Københavns Teater og teatrene antages at blive videreført på teatrene i uændret totalomfang. Dermed antages det, at en eventuel fordyrelse ved decentralisering står mål med Københavns Teaters andel af de øvrige driftsudgifter til økonomistyring.</p>	<p>Københavns Teaters tidsforbrug til budgetopfølgning over for teatrene antages at bortfalde, da det vil ligge som en integreret del af driften af den samlede organisation. (Besparelse 30.000 kr.)</p> <p>Teatrenes økonomistyring forudsættes at blive centraliseret, hvilket formodes at indebære effektiviseringsgevinster i ukendt størrelsesorden.</p> <p>Krydsafregning af billetindtægter antages at bortfalde, da der i én samlet virksomhed ikke vurderes at være behov for køb og salg på tværs af enheder. (Besparelse 31.000 kr.)</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Årsregnskab og revision	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 1.470.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 222.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 714.000 kr.
	Redegørelse	<p>Der er overlap i opgaveløsningen vedrørende Københavns Teaters og teatrenes koordinering i forhold til fælles revision.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 956.000 kr., mens de er på i alt 514.000 kr. i teatrene.</p> <p>Til sammenligning udgør Odense Teaters totalomkostninger til revision godt 280.000 kr.</p>	<p>Københavns Teaters årsværksforbrug til udarbejdelse af eget årsregnskab samt egen revision (84.000 kr.) forudsættes at bortfalde, da organisationen nedlægges. Herudover bortfalder de øvrige driftsudgifter til revision af Københavns Teater, der antages at udgøre en sjettedel af de samlede øvrige driftsudgifter til revision (138.000 kr.).</p> <p>Københavns Teaters årsværksforbrug til koordineringsopgaver med revisor i forhold til teatrenes revision antages videreført i uændret omfang på teatrene. Teatrene har i øvrigt udtrykt, at det ikke vil være en ulempe med egen revision, og i dette scenarie er det ikke nødvendigt med standardisering på tværs, hvorfor der ikke er indregnet eventuelle tab af standardiseringsfordele.</p>	<p>Københavns Teater årsværksforbrug til koordineringsopgaver og bistand til teatrene vedrørende teatrenes revision antages at bortfalde, da der blot gennemføres én revision af den samlede organisation (42.000 kr.).</p> <p>Det vurderes, at teatrenes totalomkostninger (257.000 kr.) samt Københavns Teaters øvrige driftsudgifter til fælles revision vil blive halveret (415.000 kr.), når individuel udarbejdelse af årsregnskab og revision bortfalder, så der kun skal gennemføres én samlet revision af ét regnskab.</p>
Bygningsadministration	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 348.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Intet potentiale	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Arbejdsområdet omfatter ikke selve vedligeholdelsesopgaverne i bygningerne, men kun de administrative opgaver knyttet til bygningsadministrationen.</p> <p>Opgaverne i dette arbejdsområde indebærer således kontrol af månedlige huslejeopkrævninger og indarbejdelse i budgetopfølgning samt administration af forsikringsforhold vedrørende teatrenes inventar.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 42.000 kr., mens de er på i alt 306.000 kr. hos teatrene.</p> <p>Der er væsentlig forskel mellem teatrene på, hvor stort ressourceforbruget er til disse opgaver, men generelt er der tale om et beskedent ressourceforbrug uden særlig grad af overlap.</p>	<p>Københavns Teaters ressourceforbrug til administration af lejemål og bygningsejerskab forudsættes at blive overført til teatrene.</p> <p>Dette vurderes ikke at være forbundet med meromkostninger eller besparelser, da der ikke vurderes at være specialiserings- eller driftsfordele i væsentligt omfang ved central opgavevaretagelse.</p>	<p>Det vurderes, at der vil være et begrænset besparelspotentiale som følge af mere effektiv kommunikation og koordinering.</p> <p>Det antages således, at der fortsat vil være et væsentligt ressourceforbrug på teatrene til at forvalte bygningsrelevante opgaver.</p> <p>Det er ikke muligt at kvantificere effektiviseringspotentialet inden for dette arbejdsområde på det foreliggende datagrundlag.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
HR og personalejuridisk rådgivning	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 2.413.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Intet potentiale	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Størstedelen af Københavns Teaters ressourceforbrug omfatter overenskomstforhandlinger, løbende rådgivning om overenskomster, ansættelsesretlige spørgsmål samt juridiske problemstillinger.</p> <p>Teatrenes ressourceforbrug omfatter både ansættelsesmæssige opgaver, udarbejdelse af standardkontrakter og afholdelse af MUS-samtaler mv.</p> <p>Der er særligt overlap i opgaveløsningen i forhold til at fortolke og kommunikere indhold af overenskomstaftaler samt udarbejde standardkontrakter.</p> <p>Der er bred enighed på teatrene om, at en stor del af Københavns Teaters HR-opgaver ikke kan løses af teatrene selv i scenarie 2, da det ikke vurderes realistisk at opbygge intern juridisk kompetence.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 1.325.000 kr., mens de er på i alt 1.088.000 kr. i teatrene.</p>	<p>Københavns Teaters ressourceanvendelse til overenskomstforhandling, håndtering af overenskomstmæssige spørgsmål og HR-juridisk rådgivning mv. vurderes ikke at kunne decentraliseres. I dette scenarie antages det derfor, at opgaven placeres et andet sted i en fælles funktion med samme ressourceanvendelse.</p> <p>Der antages uændret finansieringsmodel for den fælles HR-funktions timeforbrug, dvs. at der er delvis ekstern finansiering fra landsdelsscenerne og Den Jyske Opera.</p> <p>Den decentrale varetagelse af HR-opgaver på teatrene forudsættes at være uændret, da der antages at være samme opgavedeling som i den nuværende organisering.</p>	<p>Der antages at være mulighed for et begrænset effektiviseringspotentiale grundet centralisering af opgavevaretagelse og dermed mere effektiv kommunikation og koordinering samt større beslutningseffektivitet.</p> <p>Det har ikke været muligt at skønne over omfanget af disse effektiviseringspotentiale ud fra det eksisterende datamateriale eller de gennemførte interview, men de vurderes at være begrænsede.</p> <p>Der antages uændret finansieringsmodel for den fælles HR-funktions timeforbrug, dvs. at der er delvis ekstern finansiering fra landsdelsscenerne og Den Jyske Opera.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Kommunikation, presse og markedsføring	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 22.937.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 149.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Totalomkostningerne til dette arbejdsområde udgør mere end 40 % af de samlede totalomkostninger for alle arbejdsområderne i alt.</p> <p>Langt størstedelen af ressourceforbruget finder sted på teatrene og vedrører teatrenes individuelle markedsføring.</p> <p>Der er en forholdsvis klar opgavedeling, da Københavns Teater primært er ansvarlig for rammerne for den fælles markedsføringsindsats, hvorimod teatrene har ansvaret for de indholdsmæssige opgaver.</p> <p>Teatrene giver klart udtryk for, at det har en stor værdi, at der er en decentral markedsføringsindsats. Således har lokalt engagement og indsigt angiveligt betydning for resultatet af indsatsen samt fleksibilitet i forhold til udførelsen.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 3.688.000 kr., mens de er på i alt 19.249.000 kr. hos teatrene.</p>	<p>Det antages, at teatrene overtager Københavns Teaters ressourceforbrug til medieovervågning og fælles kommunikation i uændret omfang.</p> <p>Det er uvist, hvorvidt teatrene vil videreføre et fælles sæsonkatalog eller blot udarbejde egne kataloger. Idet nogle teatre allerede i dag supplerer med eget katalog, forudsættes der ikke merudgifter ved decentralisering, så Københavns Teaters ressourceforbrug fordeles ud på teatrene.</p> <p>Ved nedlæggelse af Københavns Teater antages timeforbruget relateret til intern kommunikation at bortfalde. (62.000 kr.)</p> <p>Timeforbruget vedrørende pressehåndtering knyttet til Københavns Teaters drift antages at bortfalde. (87.000 kr.)</p> <p>Københavns Teaters øvrige driftsudgifter inden for dette arbejdsområde forudsættes videreført af teatrene. Det er således allerede vedtaget, at disse udgifter finansieres via billetsalgsorganisationen fremadrettet.</p>	<p>Samtlige teatres hjemmesider antages videreført under hensyntagen til den kunstneriske profilering. Omkostningen antages at ligge i den samlede organisation, men i antageligt uændret størrelsesorden.</p> <p>Kommunikationsstrategien antages at kunne tilrettelægges mere effektivt i et centralt scenarie, hvor der vurderes at være reduceret behov for kommunikation med decentrale enheder pga. centraliseringen af opgaver.</p> <p>Generelt kan effektiviseringspotentialerne i dette scenarie ikke kvantificeres på grundlag af det eksisterende datamateriale eller de gennemførte interview, men vurderes at være begrænsede.</p>



Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Udbuds- opgaver	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 1.318.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 135.000 kr.
	Redegørelse	<p>Komplekse udbudsopgaver vurderes at have medført et væsentligt ressourceforbrug for både teatrene og Københavns Teater</p> <p>En del af ressourceforbruget til udbudsopgaver er relateret til eksistensen af Københavns Teater. Således ville teatrene individuelt ikke overskride tærskelværdierne for EU-udbud i samme omfang som ved fælles opgaveløsning.</p> <p>Der har været anvendt ekstraordinær tid til udbud af billetsystemet, hvorfor ressourceforbruget skønnes mindsket fremadrettet afhængigt af de strategiske prioriteringer, der foretages. Ressourceforbrug til udbudsopgaver er udjævnet over en fireårig periode samt korrigeret for systemetableringsudgifter for at give et retvisende billede af det gennemsnitlige årlige ressourceforbrug.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 1.047.000 kr., mens de er på i alt 271.000 kr. hos teatrene.</p>	<p>Som udgangspunkt antages totalomkostningerne at være uændrede i forhold til billetsystemet, der antages videreført, men reduceret for øvrige udbudsopgaver.</p> <p>Total set vurderes der at være et reduceret omfang, da det umiddelbart vurderes billigere for de fem teatre at gennemføre mindre formaliserede tilbudsansøgninger og kontrakttildeling frem for at deltage i større EU-udbud.</p> <p>Besparelspotentialet skal ses i lyset af, at der vil være tale om et andet output, da der antageligt ikke gennemføres EU-udbud. Det ligger uden for analysens rammer at vurdere, hvorvidt dette netto medfører afledte omkostninger eller gevinster. Det kan dog ikke udelukkes, at lavere grad af konkurrenceudsættelse kan medføre højere omkostninger til indkøb af varer og tjenesteydelser.</p>	<p>Der vurderes at være effektiviseringspotentialer særligt i forhold til beslutnings-effektivitet samt øget koordinering mv.</p> <p>Effektiviseringspotentialerne skønnes at være i størrelsesordenen halvdelen af det nuværende årsværksforbrug på teatrene svarende til i alt 135.000 kr.</p> <p>De øvrige driftsudgifter forudsættes at være uændrede.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Udvikling af fælles it-systemer	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 1.417.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 10.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Besparelse: 255.000 kr.
	Redegørelse	<p>Det anvendte ressourceforbrug i dette arbejdsområde er til en vis grad afstedkommet af Københavns Teaters eksistens, da teatrene ellers formentlig ikke ville være indgået i samarbejder om fælles it-systemer.</p> <p>Der er en vis grad af overlap i opgavevaretagelsen, og prioriteringen af arbejdsområdet har været forskellig mellem teatrene.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 906.000 kr., mens de er på i alt 511.000 kr. hos teatrene.</p>	<p>Det antages, at teatrene fortsætter med fælles billetsystem og abonnementsordning.</p> <p>Dette indebærer antageligt fortsat behov for test og vedligeholdelse mv., hvilket vurderes at være lige så omkostningskrævende som i dag. Københavns Teaters timeforbrug forudsættes således at blive fordelt ud på teatrene i uændret størrelsesorden.</p> <p>Der antages at være mindre effektiviseringspotentiale ved, at der ikke vil være et timeforbrug knyttet til ændringer af Københavns Teaters hjemmeside. Besparelsen er kvantificeret til Københavns Teaters timeforbrug hertil (10.000 kr.).</p> <p>De øvrige driftsudgifter forudsættes at være uændrede.</p>	<p>Der vurderes at være effektiviseringsgevinster særligt i forhold til beslutningseffektivitet samt koordineringsgevinster mv. Disse skønnes at være i størrelsesordenen halvdelen af teatrene nuværende ressourceforbrug (dvs. en besparelse på 255.000 kr.).</p> <p>De øvrige driftsudgifter forudsættes at være uændrede.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Kompetence- udvikling	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 1.150.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Intet potentiale	<i>Potentiale:</i> Intet potentiale
	Redegørelse	<p>Københavns Teater har det overordnede ansvar for at planlægge efteruddannelsesaktiviteter og fastlægge strategier for kompetenceudvikling. Der er ingen overlap i opgaveløsningen, da der er en klar opgavefordeling.</p> <p>Teatrene giver bredt udtryk for, at det er et arbejdsområde, de ikke har prioriteret tidligere og derfor kun eksisterer på Københavns Teaters foranledning.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 678.000 kr., mens de er på i alt 472.000 kr. i teatrene.</p>	<p>Teatrene værdsætter outputtet af dette arbejdsområde, men de giver generelt udtryk for, at de formentlig ikke selv vil få prioriteret en videreførelse af kompetenceudvikling i praksis i samme omfang, dersom Københavns Teater eller en anden enhed ikke står for koordinering og arrangering.</p> <p>Det antages dog i undersøgelsen, at det nuværende omfang af kompetenceudvikling bevares. Det forudsættes i forlængelse heraf, at teatrene bevarer det nuværende ressourceforbrug samt overtager Københavns Teaters totalomkostninger i uændret omfang. Dermed vurderes det, at der ikke er et besparelspotentiale.</p> <p>Til sammenligning har Odense Teater et ressourceforbrug til kompetenceudvikling. Det må derfor formodes, at der fortsat vil være en vis prioritering heraf om end omfanget muligvis vil blive reduceret.</p>	<p>Det antages, at der i et centraliseret scenarie vil være det samme niveau af kompetenceudvikling som i den nuværende situation.</p> <p>Der vurderes ikke at være et effektiviseringspotentiale, da der er en klar opgavefordeling mellem Københavns Teater og teatrene opgavevaretagelse uden grundlag for stordriftsfordele eller lignende.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Billetsalg	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 10.392.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Intet potentiale	<i>Potentiale:</i> Reducerede totalomkostninger
	Redegørelse	<p>Ressourceforbruget dækker dels over det tværgående billetsalg, dels over teatrenes individuelle billetsalg.</p> <p>I kortlægningen af ressourceforbruget er der korrigeret for det overlap, der var i sæson 2009/2010 i forhold til billetleverandører, således at opgørelsen omfatter det totale ressourceforbrug, der vedrører billetsalg.</p> <p>Det vurderes, at der vil være et lavere ressourceforbrug, når billetsalgsorganisationen er fuldt implementeret, men dette er ikke indregnet i undersøgelsen.</p> <p>Teatrene har et klart individuelt ansvar for eget billetsalg samtidig med, at de stiller ressourcer til rådighed for det tværgående billetsalg.</p> <p>Der er etableret en billetsalgsorganisation med selvstændigt budget, men hvor de formelle rammer ikke er fuldt fastlagt endnu.</p> <p>Billetsalgsorganisationens budget er på i alt ca. 6,5 mio. kr. årligt, der finansieres via billetsalget.</p> <p>Størstedelen af teatrenes ressourceforbrug vedrører dog deres individuelle billetsalg, hvor der er en klar opgavedeling med Københavns Teater og derfor ikke noget overlap.</p> <p>Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør 3.638.000 kr., mens de er på i alt 6.754.000 kr. hos teatrene.</p>	<p>Det forudsættes, at det etablerede billetsalgssamarbejde videreføres i en anden form for organiseret samarbejde mellem teatrene. Det er uvedkommende, hvor opgaverne løses, men ressourceforbruget falder ikke bort.</p> <p>Dette indebærer, at Københavns Teaters totalomkostninger til koordinering, opfølgning og strategiarbejde mv. forudsættes videreført af teatrene, hvilket antages at udgøre et uændret omfang. Således står teatrene i forvejen for en stor del af driften af selve billetsalget og driver selv det tværgående billetsalg via en rotationsordning, hvor telefonsalg passes af teatrene på skift.</p> <p>Det antages, at teatrene vil anvende samme ressourceforbrug som Københavns Teater til systemdrift og –udvikling mv., såfremt dette faciliteres i et samarbejde mellem teatrene, som det generelt er forudsat for dette arbejdsområde.</p> <p>De enkelte teatres ressourceforbrug til eget billetsalg vurderes ligeledes at blive videreført i uændret omfang.</p>	<p>Ved en centralisering antages det, at der kan opnås en mere effektiv drift af nogle af aktiviteterne, mens andre vil blive videreført i samme omfang.</p> <p>Effektiviseringspotentialet knytter sig til, at der antageligt ikke skal foretages koordinering med så mange interessenter, ligesom der vurderes at kunne etableres enklere beslutningsgange i en samlet organisation, hvilket skønnes at smidiggøre og dermed effektivisere arbejdsgangene.</p> <p>Særligt de koordinerende opgaver i forhold til eksempelvis systemopdateringer, gennemførelse af test, fejlrapportering og support mv. vurderes at indeholde effektiviseringspotentialer.</p> <p>Derimod skønnes det, at eksternt mødeaktivitet og samarbejde samt undervisningsaktiviteter og visse implementeringsaktiviteter vil blive løst med uændrede totalomkostninger.</p> <p>Det har ikke været muligt at skønne over omfanget af effektiviseringspotentialerne i dette scenarie ud fra det eksisterende datamateriale eller de gennemførte interview.</p>

Arbejdsområde		Scenarie 1: Status quo	Scenarie 2: Decentralisering	Scenarie 3: Centralisering
Særlige enkeltstående opgaver	Volumen og effektiviseringspotentiale	<i>Totalomkostninger:</i> 3.703.000 kr.	<i>Potentiale:</i> Der foretages ikke en vurdering	<i>Potentiale:</i> Der foretages ikke en vurdering
	Redegørelse	Særlige enkeltstående opgaver er ikke analyseret, da der generelt er kigget på normaldriftssituationen. Der antages ikke at være større eller mindre ressourceforbrug eller besparelspotentialer i det ene scenarie frem for det andet.		

### Konklusion

Det gælder for samtlige servicefunktioner bortset fra kompetenceudvikling (samt særlige enkeltstående opgaver, hvor der ikke foretages en vurdering), at der i forhold til status quo-scenariet vurderes at være besparelspotentialer ved en alternativ organisering med enten mere central eller decentral karakter. Der er dog en væsentlig variation i omfanget af besparelspotentialerne, og på nogle områder er potentialet ganske beskedent, mens potentialet på andre områder ikke umiddelbart kan kvantificeres på det etablerede grundlag. De er dog på en række af disse områder vurderet til at være af begrænset omfang.

Arbejdsområderne med de største besparelspotentialer i scenarie 2 omfatter koordinerende serviceopgaver samt opgaver vedrørende årsregnskab og revision. Herudover er der et vist potentiale vedrørende kommunikation, presse og markedsføring samt økonomistyring, mens potentialerne inden for de øvrige områder vurderes at være forholdsvis begrænsede.

Besparelspotentialerne i scenarie 2 vurderes blandt andet at være forbundet med bortfald af visse opgaver, der specifikt vedrører drift af virksomheden Københavns Teater, ligesom der antages at være bortfald af en række koordinerings-, kommunikations- og opfølgningsopgaver, som drives af Københavns Teater.

I scenarie 3 vurderes det på baggrund af de kvantificerede besparelspotentialer, at de største potentialer findes vedrørende arbejdsområderne årsregnskab og revision, udvikling af fælles it-systemer og koordinerende serviceopgaver. Der vurderes desuden at være visse potentialer vedrørende udbudsopgaver samt økonomistyring. Herudover er der en række områder, hvor potentialerne ikke kan kvantificeres, men skønnes at være forholdsvis begrænsede.

Potentialet i scenarie 3 vurderes i særlig grad at være relateret til effektiviseringsgevinster ved at varetage de administrative servicefunktioner i én samlet virksomhed. Derved vurderes det, at en række af teatrenes individuelle opgaver bortfalder og afløses af en samlet set mindre omkostningsfuld opgaveløsning. Herudover antages det, at der i en samlet virksomhed er større beslutningseffektivitet og reducerede interne koordinerings- og kommunikationsopgaver mv.

### 4.3 Samlede økonomiske perspektiver ved hvert scenarie

På baggrund af scenarieanalyserne for de identificerede arbejdsområder beskrives profilerne og de økonomiske perspektiver ved hvert af scenarierne nedenfor.

Ud over besparelspotentialerne på arbejdsområderne, der er redegjort for i tabel 5 til 8 ovenfor, vurderes overheadudgifterne i Københavns Teater på 1,8 mio. kr. at bortfalde i scenarie 2, da Københavns Teater nedlægges. Derudover vil der ikke længere være en overordnet bestyrelse, så honoraret på 0,7 mio. kr. antages ligeledes at bortfalde. I alt udgør disse totalomkostninger knap 2,5 mio. kr.

Reorganiseringen af opgaver i scenarie 2 vil medføre, at andre myndigheders samt teatrenes administrative opgaveansvar (og dermed også ressourceforbrug) øges i omfang, hvilket kan medføre stigninger i overheadudgifterne hos disse enheder. Det vurderes dog, at disse stigninger i givet fald vil være af marginalt omfang, da der i forvejen eksisterer veletablerede administrationsfunktioner i disse enheder, hvorfor dette ikke er indregnet i det vurderede potentiale.

I scenarie 3 vurderes overheadudgifterne i et samlet Københavns Teater omvendt at stige lidt, da den administrative volumen øges. Dette vil dog til en vis grad modsvares af antageligt marginalt lavere overhead på teatrene. Herudover antages de lokale bestyrelser at bortfalde (ekskl. Folketeatret), hvilket giver en skønnet nettobesparelse vedrørende bestyrelseshonorar på cirka 300.000 kr., da der antageligt fortsat vil være et bestyrelseshonorar til Folketeatrets bestyrelse på knap 200.000 kr.

Potentialevurderingerne er opsummeret i tabel 9 nedenfor.

Tabel 9: Oversigt over volumen og potentialevurderinger

Arbejdsområder	Totalomkostninger i scenarium 1 (status quo)	Besparelser i scenarie 2	Besparelser i scenarie 3
<b>Drift af Kbht</b>			
1.1 Drift af Kbht	481.000 kr.	481.000 kr.	Volumenforøgelse
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>			
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	311.000 kr.	16.000 kr.	Reducerede totalomkostninger
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	747.000 kr.	18.000 kr.	Reducerede totalomkostninger
<b>Teaterfaglige</b>			
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	248.000 kr.	48.000 kr.	Reducerede totalomkostninger
3.2 Tilskudstildeling fra puljer	207.000 kr.	207.000 kr.	Reducerede totalomkostninger
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	68.000 kr.	33.000 kr.	14.000 kr.
<b>Servicefunktioner</b>			
4.1 Koordinerende serviceopgaver	1.241.000 kr.	Reducerede totalomkostninger (med minimum 411.000 kr.)	Reducerede totalomkostninger (med minimum 237.000 kr.)
4.2 Økonomistyring	4.899.000 kr.	124.000 kr.	Reducerede totalomkostninger (med minimum 61.000 kr.)
4.3 Årsregnskab og revision	1.470.000 kr.	222.000 kr.	714.000 kr.
4.4 Bygningsadministration	348.000 kr.	0 kr.	Reducerede totalomkostninger
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	2.413.000 kr.	0 kr.	Reducerede totalomkostninger
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	22.937.000 kr.	149.000 kr.	Reducerede totalomkostninger
4.7 Udbudsopgaver	1.318.000 kr.	Reducerede totalomkostninger	135.000 kr.
4.8 Udvikling af fælles it-systemer	1.417.000 kr.	10.000 kr.	255.000 kr.
4.9 Kompetenceudvikling	1.150.000 kr.	0 kr.	0 kr.
4.10 Billetsalg	10.392.000 kr.	0 kr.	Reducerede totalomkostninger
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	3.703.000 kr.	0 kr.	0 kr.
<b>Subtotal (inkl. delvist kvantificerede potentialer på områderne 4.1 og 4.2)</b>	<b>53.350.000 kr.</b>	<b>1.719.000 kr.</b>	<b>1.416.000 kr.</b>
Overhead i Københavns Teater	1.768.000 kr.	1.768.000	Marginal volumenforøgelse
Bestyrelseshonorarer (ekskl. Folketeatret)	1.209.000 kr.	728.000	289.000 kr.
<b>Hovedtotal (inkl. delvist kvantificerede potentialer på områderne 4.1 og 4.2)</b>	<b>56.327.000 kr.</b>	<b>4.215.000 kr.</b>	<b>1.705.000 kr.</b>

Det fremgår af den samlede potentialeoversigt, at de kvantificerede potentialer i scenarie 2 og 3 vurderes at udgøre henholdsvis 1,7 mio. kr. og 1,4 mio. kr. på alle arbejdsområderne i alt. Potentialerne udgør således et forholdsvist beskedent omfang i omegnen af 3 procent af de samlede totalomkostninger på knap 53,4 mio. kr. ekskl. overhead i Københavns Teater og bestyrelseshonorarer.

Herudover er der i scenarie 2 såvel som scenarie 3 en række arbejdsområder, der vurderes at indeholde besparelspotentialer, men hvor det ikke har været muligt at kvantificere disse på baggrund af det foreliggende datagrundlag eller gennemførte interview. Det vurderes dog, at potentialerne udgør et begrænset omfang inden for størstedelen af områderne.

Uanset størrelsen af disse potentialer indebærer det dog, at de samlede besparelspotentialer i begge scenarier vurderes at være højere end de kvantificerede potentialer på bundlinjen i tabel 9. Det kan desuden

ikke udelukkes, at det samlede besparelspotentiale kan være højere i scenarie 3 end i scenarie 2, bl.a. set i lyset af et større antal arbejdsområder, der ikke kan kvantificeres et potentiale på i scenarie 3.

Årsagen til de manglende kvantificeringer i scenarie 3 skyldes bl.a., at nærværende analyse ikke har omfattet en vurdering af den konkrete fremtidige organisering af et centraliseret Københavns Teater. Her tænkes bl.a. på, hvorvidt der fortsat skal være selvstændigt økonomiansvar og udarbejdes selvstændige budgetter for hver af de fem enheder i den samlede virksomhed samt hvordan den fysiske og procesmæssige organisering af det administrative personale vil falde ud.

Herudover er der i scenarie 2 besparelspotentialer knyttet til overheadudgifter og bestyrelseshonorar til Københavns Teater, da disse vil bortfalde i dette scenarie.

I scenarie 3 er der tilsvarende et besparelspotentiale forbundet med at nedlægge bestyrelserne om end af mindre omfang.

Disse besparelspotentialer er ikke som sådan knyttet til en mere hensigtsmæssig og effektiviseret opgavevaretagelse, men er afledte potentialer forbundet med et givet valg af organiseringsform.

En overordnet sammenligning med Odense Teater indikerer ligeledes, at der eksisterer et vist effektiviseringspotentiale. Odense Teaters totalomkostninger til servicefunktioner udgør således 8,4 mio. kr., hvilket er mindre end en fjerdedel af totalomkostningerne til servicefunktioner i de fem teatre i alt (dvs. ekskl. Københavns Teater). Dette skal ses i forhold til, at Odense Teaters samlede omkostninger i regnskabet for sæson 2009/2010 udgør knap 30 procent af de samlede omkostninger i de fem teatre i samme sæson.

Det vil sige, at Odense Teater vurderes at anvende en relativt lavere andel af de samlede omkostninger til varetagelse af administrative servicefunktioner end de fem teatre tilsammen, når der tages højde for forskelle i teatrenes økonomiske volumen målt på de samlede omkostninger uden at medregne omkostningerne hos Københavns Teater til de opgaver, der her varetages for teatrene.

### **Scenarie 1: Status quo**

Ved en videreførelse af den nuværende organisering af Københavns Teater vil opgavedelingen mellem Københavns Teater og teatrene fortsætte som hidtil. Der vil således fortsat være en vis grad af opgaveoverlap samt et væsentligt ressourceforbrug til intern koordinering, aftaleindgåelse, kommunikation og mødeaktivitet mv.

Der vil løbende kunne ske en effektivisering af driften, efterhånden som organisationen modnes, og de etablerede samarbejdsformer im-



plementeres fuldt ud samt gennem tydeligere opgave- og ansvarsfordeling. Sådanne effektiviseringspotentialer er dog ikke indregnet, da analysen er afgrænset til at vurdere potentialer knyttet til (re-)organisering af opgavevaretagelse med udgangspunkt i overlappende ressourceforbrug hos Københavns Teater og teatrene.

### **Scenarie 2: Decentralisering**

En lukning af Københavns Teater vil medføre, at arbejdsområderne decentraliseres til teatrene i varierende grad. Det organisatoriske setup er kendetegnet ved, at hvert teater udgør selvstændige virksomheder.

Tilskudtildeling til teatrene vil ske enten via direkte bevilling på finansloven eller via pulje fordelt af Statens Kunstråds Scenekunstvalg. De øvrige myndighedsopgaver, som Københavns Teater varetager i dag, vil blive overført til Kunststyrelsen. Der vil således ske en allokering af myndighedsopgaverne til anden myndighed, hvilket muligvis indebærer, at myndighedsopgaverne får en mere basal karakter, hvor styringsintensiteten i tilsynet med teatrene potentielt reduceres i forhold til den nuværende organisering.

Myndighedsopgaverne rettet mod Københavns Teater vil bortfalde, hvilket dermed vil medføre en besparelse.

Servicefunktionerne vil blive varetaget individuelt af teatrene dog med enkelte undtagelser. Således forudsættes det, at den nyligt etablerede billetsalgsorganisation videreføres i et samarbejde på tværs af teatrene.

Derudover vil teatrene ikke selv være i stand til at løfte arbejdsopgaverne, som Københavns Teater varetager på HR-området. Det antages derfor, at dette arbejdsområde allokeres til fortsat fælles varetagelse hos en anden myndighed.

Der er i dette scenarie beregnet et besparelspotentiale på 4,2 mio. kr. Herudover vurderes der inden for enkelte arbejdsområder at være et potentiale, der dog ikke kan kvantificeres, hvilket indebærer, at det samlede besparelspotentiale vurderes at være højere end 4,2 mio. kr. i dette scenarie.

Størstedelen af det kvantificerede effektiviseringspotentiale vedrører bortfald af udgifter til drift af Københavns Teater (0,5 mio. kr.), overhead i Københavns Teater (1,8 mio. kr.) og honorar til den overordnede bestyrelse i Københavns Teater (0,7 mio. kr.).

Det resterende besparelspotentiale på 1,2 mio. kr. vedrører bortfald af andre arbejdsopgaver, der er specifikke for Københavns Teaters virksomhed samt bortfald af en række koordineringsopgaver mv.

### Scenarie 3: Centralisering

I en fuldt centraliseret model vil de enkelte teatre bortfalde som selvstændige virksomheder og indgå som enheder i én samlet organisation. De lokale bestyrelser vil således blive nedlagt, men den individuelle kunstneriske profil og teaterproduktion videreføres som hidtil på samme lokationer som nu.

Opgaveløsningen vedrørende de rent administrative arbejdsområder centraliseres, hvilket dog ikke nødvendigvis er ensbetydende med en geografisk centralisering af den fysiske opgaveløsning. Dette vil i givet fald skulle afklares nærmere i forbindelse med et konkret valg af organisationsdesign.

Folketeatret antages dog i denne analyse at indgå i organisationen på samme måde som i dag, det vil sige med en todeling af ansvaret for myndighedsopgaverne, mens den lokale bestyrelse ligeledes vil bestå. Det vil sige, at der i forhold til myndighedsopgaverne ikke sker fuld centralisering vedrørende Folketeatret.

Der vil ske en vis reduktion af totalomkostningerne vedrørende myndighedsopgaverne, da disse vurderes at blive mindsket i kompleksitet og omfang ved organisering af teatrene i en samlet enhed. Dette skyldes, at en del af de individuelle koordineringsopgaver og formel aftaleindgåelse med Københavns Teater bortfalder og erstattes af løbende drift og prioritering. Det kan dog ikke kvantificeres, hvor store besparelser, dette antages at give anledning til.

Myndighedsopgaverne rettet mod Københavns Teater vil ændre karakter, da den samlede organisation ændres i størrelse og struktur, men dette vurderes ikke at medføre øget ressourceforbrug.

Det samlede besparelspotentiale, der er beregnet i dette scenarie, vurderes i alt at udgøre 1,7 mio. kr. foruden et potentiale, der ikke kan kvantificeres vedrørende en række arbejdsområder. Det samlede besparelspotentiale i dette scenarie vurderes derfor at være højere end 1,7 mio. kr.

Central organisering vurderes at medføre rationaliseringsgevinster inden for myndighedsopgaverne, da myndighedsopgaverne vil omfatte færre organisatoriske enheder. Det har ikke været muligt at kvantificere det tilknyttede besparelspotentiale.

De væsentligste effektiviseringspotentialer, der er beregnet vedrørende servicefunktionerne, omfatter årsregnskab og revision samt udvikling af fælles it-systemer. Herudover er der en mindre besparelse ved bortfald af bestyrelseshonorar til de lokale bestyrelser (ekskl. Folketeatret), der nedlægges.

Effektiviseringsgevinsterne er især relateret til bortfald af en række interne koordinerings-, kommunikations- og mødeaktiviteter, øget beslutningseffektivitet og generelle stordriftsfordele mv.

## 5. Sammenfatning og konklusion

Der er gennemført en kortlægning af totalomkostningerne vedrørende de arbejdsområder, Københavns Teater varetager, og det overlap, der er til opgaveløsningen i de fem teatre: Betty Nansen Teatret, Folketeatret, Nørrebro Teater, Republique og Østre Gasværk Teater.

I Københavns Teater er der sket en afdækning af timeforbruget til i alt 150 administrative opgaver, der er fordelt på 17 overordnede arbejdsområder. Kunststyrelsens og teatrenes ressourceforbrug er kortlagt i forhold til arbejdsområdeniveau.

Totalomkostningerne vedrører timeforbruget omregnet til lønsum på baggrund af de administrative lønudgifter knyttet til opgavevaretagelsen samt de relaterede øvrige driftsudgifter.

De indsamlede data beror i forhold til timeforbruget på et element af skøn, hvilket indebærer en vis grad af usikkerhed. Overordnet set vurderes der at være en forholdsvis høj grad af datavaliditet, hvorfor de opgjorte skøn over og beregninger af totalomkostninger og besparelspotentialer forekommer at være relativt robuste.

Særligt i forhold til den samlede administrative ressourceanvendelse for de enkelte teatre samt aggregeret synes data i høj grad at være retvisende, da teatrene har et godt kendskab til den administrative normering og arbejdsfordeling. Der vurderes også at være en høj datavaliditet vedrørende de øvrige driftsudgifter, der er udtrukket fra økonomisystemerne hos Københavns Teater og Folketeatret.

Den datausikkerhed, der trods alt eksisterer, er især relateret til teatrenes fordeling af timeforbruget mellem arbejdsområderne. Der er dog gennemført en grundig valideringsproces samt et forberedende oplysningsarbejde for at minimere denne usikkerhed.

Totalomkostningerne i Københavns Teater udgør i alt 19,9 mio. kr., der er fordelt med 5,9 mio. kr. i samlet lønsum, 11,5 mio. kr. til øvrige driftsudgifter samt overheadudgifter på 1,8 mio. kr. og et bestyrelseshonorar på godt 0,7 mio. kr. til den overordnede bestyrelse.

Teatrenes ressourceforbrug er fordelt med en samlet lønsum på 18,9 mio. kr. samt øvrige driftsudgifter på 16,7 mio. kr., mens honorar til de lokale bestyrelser i alt udgør knap 0,5 mio. kr. Teatrenes overheadudgifter er ikke analyseret, da de forudsættes videreført i stort set uændret omfang uanset scenarie.

Kunststyrelsens samlede ressourceforbrug til at varetage myndighedsopgaver udgør i alt 174.000 kr. vedrørende Københavns Teater og 148.000 kr. vedrørende Folketeatret.

De samlede totalomkostninger til de løbende driftsopgaver på tværs af de tre organisatoriske enheder udgør dermed i alt 56,3 mio. kr. inklusive overhead på Københavns Teater og honorar til både den overordnede og de lokale bestyrelser. Totalomkostningerne afspejler omkostningerne ved den løbende drift af organisationen, da omkostninger i forbindelse med engangsopgaver ikke indgår i analysegrundlaget, mens periodevis tilbagevendende omkostninger er korrigeret i forhold til, hvor hyppigt de vurderes at forekomme.

Blandt teatrene er der et generelt indtryk af, at det nuværende samarbejde har været præget af visse opstartsproblemer og omkostningsfulde projektudfordringer, men at organisationen fortsat modnes og er ved at finde sit ståsted.

Herudover vurderer interessenterne generelt, at der er behov for en eller anden form for samarbejde på tværs af teatrene. Der er dog forskellige holdninger til, hvor omfangsrigt et samarbejde skal være, da teatrene har forskellige vurderinger af, hvilke opgaver der løses bedst individuelt eller i fællesskab.

Scenarie 2, hvor Københavns Teater nedlægges og det administrative opgaveansvar decentraliseres til teatrene, indeholder et beregnet besparelspotentiale på 1,7 mio. kr., når overheadudgifter og bestyrelsesshonorar i Københavns Teater ikke indregnes. Dette svarer til godt tre procent af totalomkostningerne eksklusive overhead og bestyrelsesshonorar.

Når bortfald af overheadudgifter og bestyrelsesshonorar i Københavns Teater medtages i potentialeberegningerne, vurderes det samlede besparelspotentiale i scenarie 2 at udgøre 4,2 mio. kr., svarende til godt syv procent af de samlede totalomkostninger.

Herudover vurderes der at være et begrænset besparelspotentiale inden for enkelte arbejdsområder, hvor det ikke har været muligt at kvantificere potentialeomfanget ud fra det foreliggende datamateriale. Det samlede besparelspotentiale vurderes derfor at være højere end 4,2 mio. kr.

De beregnede besparelser i dette scenarie vedrører især bortfald af udgifter til drift, overhead og overordnet bestyrelse i Københavns Teater. Det er således vurderingen, at der kun er et begrænset potentiale forbundet med mere effektiv drift og reduktion af overlappende opgavevaretagelse mv. Dette skal ses i sammenhæng med, at der overordnet set er konstateret en forholdsvis klar opgavedeling mellem Københavns Teater og de fem teatre.

Teatrene har påpeget visse ulemper og risici ved en nedlæggelse af Københavns Teater, der blandt andet indebærer manglende solidarisk økonomisk sikkerhedsnet, tab af faglig erfaringsudveksling, kortsigtede prioriteringer i form af uhensigtsmæssige konkurrencebeslutninger mv. Vurderinger af disse argumenter ligger uden for analysens omfang.

I scenarie 3 forudsættes det, at teatrene integreres i Københavns Teater som en samlet virksomhed, det vil sige, at de administrative opgaver forudsættes centraliseret. Dette vurderes at medføre et besparelspotentiale, der er beregnet til 1,4 mio. kr. eksklusive bortfald af honorar til lokale bestyrelser.

Når bortfald af honorar til lokale bestyrelser medregnes (ekskl. Folke-teatret, da bestyrelsen her antages videreført), vurderes det samlede potentiale at udgøre 1,7 mio. kr. De beregnede potentialer i dette scenarie udgør således cirka tre procent af de samlede totalomkostninger.

Der vurderes desuden at være et besparelspotentiale inden for en række arbejdsområder, men det har ikke været muligt at kvantificere omfanget heraf. Det vurderes, at potentialerne inden for disse områder er begrænsede, men det indebærer, at det samlede besparelspotentiale i scenarie 3 vurderes at være højere end 1,7 mio. kr. Den samlede størrelse af besparelspotentialet vil bl.a. afhænge af den specifikke opgavedeling og organisering, der i givet fald realiseres i scenarie 3, da dette påvirker omfanget af synergi og specialiseringsgevinster mv. Her tænkes bl.a. på, hvorvidt der fortsat skal være selvstændigt økonomiansvar og udarbejdes selvstændige budgetter for hver af de fem enheder i den samlede virksomhed. Herudover vil den fysiske og procesmæssige organisering af det administrative personale kunne påvirke besparelspotentialets størrelse.

Det kan i øvrigt ikke afvises, at forskellen mellem besparelspotentialet i scenarie 2 og besparelspotentialet i scenarie 3 er mindre end skitseret her, når det tages i betragtning, at det inden for en række arbejdsområder ikke har været muligt at kvantificere besparelspotentialet.

Myndighedsopgaverne vurderes i scenarie 3 at blive reduceret i omfang og dermed ressourceanvendelse, da en række formelle opgaver bortfalder, når de fem teatre ikke eksisterer som selvstændige virksomheder. Potentialet kan dog ikke kvantificeres, da der i ukendt omfang vil opstå andre interne opfølgingsopgaver mv.

Inden for servicefunktionerne vurderes der at være besparelspotentiale som følge af bortfald af en række interne koordinerings-, kommunikations- og mødeaktiviteter, ligesom der vurderes at være øget be-

slutningseffektivitet samt bortfald af visse individuelle opgaver knyttet til teatrene som selvstændige virksomheder.

I forhold til dette scenarie udtrykker teatrene en vis frygt for tab af kunstnerisk individualitet samt lokal opgaveløsning og autonomi, hvilket ifølge respondenterne kan skade dynamikken, engagementet og ansvarsfølelsen i den lokale teaterproduktion. Det ligger dog uden for analysens omfang at forholde sig til disse argumenter.

Samlet set viser analysen, at der er forholdsvis beskedne besparelspotentialer i begge alternative scenarier til den nuværende organisering. Det kan ikke med sikkerhed konstateres, hvilket scenarie der indeholder de største besparelspotentialer, da der ikke kan kvantificeres potentialer på en række arbejdsområder

Derudover er der en række afledte og indirekte (ikke mindst teaterfaglige) konsekvenser, som det vil være nødvendigt at forholde sig til, når en fremtidig organisering af Københavns Teater skal vurderes.

# Bilag A. Opgaveoversigt

Drift af Københavns Teater	
Arbejdsområder	Underliggende aktiviteter
Drift af Københavns Teater	<p>Indgåelse af aftaler med leverandører, løbende kontakt, posthåndtering, indkøb, kopi, tryk mv.</p> <p>Ansættelse af medarbejdere.</p> <p>Sekretariatsmøder og organisationsudvikling.</p> <p>Betalinger, bogføring, momsafregning mv.</p> <p>Udarbejdelse af interne forretningsgange vedr. økonomi.</p> <p>Sekretariatsbetjening af bestyrelsen for KbhT.</p>
Generiske myndighedsopgaver	
Arbejdsområder	Underliggende aktiviteter
Forvaltningsmæssige opgaver	<p>Besvarelse af folketingsspørgsmål og spørgsmål fra Kulturministeriet og Kunststyrelsen samt høringer mv.</p> <p>Håndtering af sager om aktindsigt.</p> <p>Journalisering med henblik på at sikre den fornødne dokumentation og overholdelse af offentlighedslovens bestemmelser.</p>
Tilskudsadministration og tilsyn	<p>Administration af diverse puljer vedrørende fx billetformidling, åben sceneaktiviteter, teknik og vedligeholdelse mv.</p> <p>Udarbejdelse af økonomisk udredning og genopretningsplan samt rådgivning og forhandling i forbindelse med forebyggelse af økonomisk kollaps for et teater samt efterfølgende omstrukturering.</p> <p>Indgåelse af huslejeaftaler, resultataftaler med teatrene og resultatkontrakt med Kulturministeriet.</p> <p>Administration af diverse tilskud til drift, produktion, husleje, bemanning af billetkontor samt bestyrelseshonorar mv.</p> <p>Udarbejdelse af tilskudsbetingelser og retningslinjer samt varetagelse af diverse uformelle tilsynsopgaver.</p>
Teaterfaglige myndighedsopgaver	
Arbejdsområder	Underliggende aktiviteter
Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	Udarbejdelse af en overordnet strategi samt fastlæggelse af kunstneriske profiler for de enkelte teatre. Dette sker i tæt samarbejde mellem teatrenes bestyrelser, direktørgruppen og KbhT-bestyrelsen.
Tilskudstildeling fra puljer	<p>Forhandlinger med Kunststyrelsen i forbindelse med etablering af ny tilskudsordning, herunder udarbejdelse af tilskudsbetingelser.</p> <p>Koordinering og opfølgning vedr. efteruddannelsesaktiviteter bl.a. i forhold til at sikre, at teatrene får udbetalt de afsatte midler, når aktiviteter er afholdt.</p> <p>Indkaldelse af ansøgninger, gennemgang af og prioritering af ønsker ift. budget.</p> <p>Analyse af tværgående ønsker og behov på teatrene. Indstilling og bevillingsbrev til teatrene samt uddeling af midler til efteruddannelsesaktiviteter.</p>
Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	<p>Ansættelse af teaterdirektører.</p> <p>Udarbejdelse af vedtægter og forretningsorden for KbhT.</p> <p>Udarbejdelse og ændring af standardvedtægter for teatrene.</p> <p>Udpegning af teaterbestyrelser.</p>



Servicefunktioner	
Arbejdsområder	Underliggende aktiviteter
Koordinerende serviceopgaver	<p>Facilitering af mødeforum med teatrenes markedsføringsmedarbejdere.</p> <p>Administration af klassikerordningen og koordination med teatrene.</p> <p>Løbende samarbejde med organisationens enheder.</p> <p>Opdatering af ekstranet med diverse referater og andre dokumenter.</p> <p>Udarbejdelse af rammer for økonomisk sikkerhedsnet for nødlidende teatre.</p> <p>Sekretariatsbetjening af tværgående direktørgruppe.</p> <p>Servicering af og deltagelse i intern administrationschefgruppe blandt teatrene.</p> <p>Udarbejdelse af bestyrelsesberetning og direktørberetning.</p> <p>Gennemførelse af virksomhedsmøder med teatrene.</p>
Økonomistyring	<p>Gennemførelse af kvartalsvis budgetopfølgning for KbhT herunder billetsalgsorganisation og billetformidlingspuljen med henblik på at sikre et overblik over den aktuelle økonomiske situation og dermed grundlag for at foretage nødvendige dispositioner rettidigt.</p> <p>Endelig årsafregning af billetindtægter og krydssalg på grundlag af sæsonens acontoafregning.</p> <p>Udarbejdelse af benchmark med landsdelsscenerne på sammenlignelige indikatorer.</p> <p>Budgetopfølgninger for teatrene med henblik på at kunne tage initiativer tidligt i forhold til eventuelle problemer. Dette omfatter udarbejdelse af rapporter, der bl.a. indeholder forklaringer af realiserede afvigelser og angivne forventninger, i det omfang de afviger væsentligt fra det godkendte budget. Der trækkes rapporter/udarbejdes talmateriale, som sendes til teatrenes godkendelse og kommentarer. Herefter forelægges budgetopfølgningerne for bestyrelsen for KbhT.</p> <p>Drift og rådgivning vedrørende fælles økonomisystem samt lønsystem, herunder systemopsætning, udarbejdelse og indlæsning af løntabeller og kontakt til systemleverandør mv.</p> <p>Gennemgang af teatrenes budgetter, når disse fremsendes af teatrene.</p> <p>Håndtering af bankforhold.</p> <p>Lønadministration for KbhT's sekretariat og bestyrelse.</p> <p>Udarbejdelse af budget for KbhT på baggrund af den fastsatte strategi for KbhT og de truffede dispositioner. Budgettet forelægges til bestyrelsens godkendelse og efterfølgende til Kunststyrelsens godkendelse.</p>
Årsregnskab og revision	<p>Fælles revision af teatrene i KbhT, herunder udarbejdelse af plan for forløbet samt koordinering med og bistand til teatrene.</p> <p>Gennemgang af teatrenes årsregnskaber, herunder udarbejdelse af sagsfremstilling til bestyrelsen som oplæg til virksomhedsmøderne.</p> <p>Revision af KbhT.</p> <p>Udarbejdelse af årsregnskab for KbhT.</p> <p>Udarbejdelse og vedligeholdelse af regnskabsvejledning i forhold til ændringerne i forvaltningen samt planlægning af møder med teatre, revisorer og konsulenter.</p>
Bygningsadministration	<p>Administration af bygninger og lejemaal, herunder opkrævninger og opfølgning samt kontakt til udlejer.</p> <p>Vedligeholdelse af Betty Nansen Teatret.</p> <p>Administration af forsikringsforhold vedrørende inventar.</p>
HR og personalejuridisk rådgivning	<p>Gennemførelse af overenskomstforhandlinger og opfølgning.</p> <p>Immateriel retlig rådgivning vedrørende rettighedsudnyttelse.</p> <p>Løbende rådgivning vedrørende løn- og ansættelsesretlige spørgsmål, overenskomstmæssige spørgsmål og personalejuridiske problemstillinger mv.</p> <p>Indgåelse og administration af aftale vedrørende teatrenes afregning af royalties samt hjælp til fortolkningsspørgsmål mv.</p> <p>Udarbejdelse af standardkontrakter og løbende afstemning med overenskomst og lovgivning.</p>

Kommunikation, presse og markedsføring	<p>Udformning, tryk og udsendelse af abonnemnetskort og følgebrev til abonnenter på BilletBillet.</p> <p>Udarbejdelse af ugentlige salgsrapporter.</p> <p>Drift af kbht.dk som corporate site fra forår 2010, herunder upload af opdateringer, nyheder og notater.</p> <p>Fælles Online-annoncering og kampagner herunder varetagelse af kontakt til mediabureau.</p> <p>Opdatering og distribution af premiere- og invitationslister.</p> <p>Udarbejdelse af kommunikationsstrategi med fokus på intern kommunikation ift. teatrene.</p> <p>Udsendelse af nyhedsbreve til kunderne på BilletBillet med nyheder, månedens premierer, konkurrencer mv. mhp. øget trafik og salg på BilletBillet. Herunder konceptudvikling i forhold til indhold og udarbejdelse af årsplan.</p> <p>Indgå årlig aftale om medieovervågning, herunder opstilling og justering af søgeord og modtagerliste.</p> <p>Produktion af teatrenes fælles sæsonkatalog.</p> <p>Reminderpostkort til ikke gentegnede abonnenter.</p> <p>Udarbejdelse af kampagneforslag, indhente tilbud på medieplads og produktion.</p> <p>Booking af mediaplads og produktion af materiale.</p>
Udbudsopgaver	<p>Gennemførelse af diverse udbudsopgaver vedrørende bl.a. revisionsopgaven, fælles økonomisystem samt billetsystem og fælles telefonsystem til billetsalgsorganisationen.</p> <p>Udbudsopgaverne omfatter udarbejdelse af kravspecifikation, gennemførelse af udbudsprocessen, behandling af indkomne bud, bedømmelse, kontraktindgåelse og implementering.</p>
Udvikling af fælles it-systemer	<p>Oprettelse af et fælles intranet for personalet i forbindelse med arbejdet i billetsalgsorganisationen.</p> <p>Implementering af fælles lønsystem for to teatre, planlægning af implementerings- og undervisningsforløb. Herudover kontakt til systemleverandør samt udarbejdelse af baggrundsmateriale.</p> <p>Gennemførelse af diverse strategiske ændringer og opdatering af kbht.dk ifm ændringen til corporate site.</p> <p>Gennemførelse af diverse test af billetsystemet i henhold til kontrakt.</p> <p>Kravspecifikation, udvikling, test og implementering af fælles salgssite og nye funktionaliteter såsom dynamisk sædevalgsplan og ændret flow vedrørende abonnementssalg.</p> <p>Mindre udviklingsopgaver af ny funktionalitet samt tilretning af eksisterende funktionaliteter ift. onlinesalgsmodulets muligheder (styling af nye sider, tekstrettelser, kampagnekoder, gavekort, o.l.).</p> <p>Gennemførelse af diverse brugertest i forhold til koncept, design og interaktion, færdigt site og teknisk fejlsøgning lokalt hos brugerne.</p> <p>Support af teatrene ift. teatrenes egne sites i forhold til bl.a. kravspecificering, valg af udviklingshus, undervisning og generelle spørgsmål vedr. Sitecore.</p>
Fælles kompetenceudvikling	<p>Etablering af kriseordning for stressramte medarbejdere på teatrene.</p> <p>Evalueringsaktiviteter af efteruddannelsesaktiviteter.</p> <p>Planlægning og gennemførelse af efteruddannelsesaktiviteter og kursusforløb mv.</p> <p>Samarbejde med uddannelsesinstitutioner mv.</p> <p>Strategi for tværgående kompetenceudvikling.</p>

Billetsalgsorganisation	<p>Servicering af tværgående telefonsystem.          Status-, udviklings- og opfølgingsmøder med systemleverandør.          Opsætning, ændringer, test og implementering af billetsystem.          Løbende vedligeholdelse og undervisningsaktiviteter.          Samarbejde og erfaringsudveksling med andre parter.          Koordineringsmøder og -opgaver mellem teatrene i Kbht.          Strategi, rabataftaler og krydssalg.</p>
Særlige enkeltstående opgaver	<p>Bistand til diverse byggeprojekter, herunder bl.a. kontakt til arkitekt, rådgivere og myndigheder samt udarbejdelse af ansøgnings- og projektmateriale samt udredninger mv.          Forhandling, aftaleindgåelse, sagsfremstilling og kommunikation ved etablering af scener.          Etablering af billetsalgsorganisation, herunder sekretariatet for samarbejdsorganisation i implementeringsfasen.          Optimering af teatrenes generelle telefoniudgifter, gennemførelse af analyse, kontakt til konsulenter og vejledning af teatre.</p>

# Bilag B. Opgavevaretagelse på teatrene

Arbejdsområder	Betty Nansen	Folke teatret	Gasværket	Nørrebro Teater	Republique
<b>Drift af KbhT</b>					
1.1 Drift af KbhT	Nej	Nej	Nej	Nej	Nej
<b>Generiske myndighedsopgaver</b>					
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	Ja	Ja	Ja	Nej	Nej
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Teaterfaglige myndighedsopgaver</b>					
3.1 Tilskudstildeling vedrørende husleje- og driftstilskud	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3.2 Tilskudstildeling fra puljer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
3.3 Fastsættelse af ledelsesmæssige rammer	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej
<b>Servicefunktioner</b>					
4.1 Koordinerende serviceopgaver	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.2 Økonomistyring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.3 Årsregnskab og revision	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.4 Bygningsadministration	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.7 Udbudsopgaver	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.8 Udvikling af fælles it-systemer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.9 Kompetenceudvikling	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.10 Billetsalg	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja

# Bilag C. Ressourcefordeling

Arbejdsområde	Ressourceforbrug i Københavns Teater				Ressourceforbrug i teatrene (løst timestoforbrug)				Ressourceforbrug i teatrene (årsanskriftforbrug omregnet til kr.)				Ressourceforbrug i teatrene (avr. driftsudg. sæson 09/10, kr.)				
	Gemensomt årligt timestoforbrug	Øvrige driftsudgifter (kr.)	Betty Nansen	Republique	Nørrebro Teater	Gasværket	Folketeatret	Betty Nansen	Republique	Nørrebro Teater	Gasværket	Folketeatret	Betty Nansen	Republique	Nørrebro Teater	Gasværket	
<b>Drift af KbhT</b>	1.264 timer	481.000 kr.															
1.1 Drift af KbhT																	
		Fremgår af overhead															
<b>Generiske</b>																	
2.1 Forvaltningsmæssige opgaver	255 timer	97.000 kr.	0 kr.	0 timer	40 timer	100 timer	224 timer	0 timer	0 timer	13.000 kr.	26.000 kr.	60.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
2.2 Tilskudsadministration og tilsyn	1.115 timer	424.000 kr.	0 kr.	96 timer	40 timer	100 timer	250 timer	15 timer	96 timer	13.000 kr.	26.000 kr.	67.000 kr.	4.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
<b>Teaterfaglige</b>																	
3.1 Tilskudsdeling vedrørende husleje- og driftstilskud	153 timer	58.000 kr.	0 kr.	25 timer	75 timer	100 timer	260 timer	100 timer	192 timer	8.000 kr.	20.000 kr.	70.000 kr.	26.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
3.2 Tilskudsdeling fra puljer	164 timer	62.000 kr.	0 kr.	50 timer	100 timer	100 timer	174 timer	18 timer	192 timer	16.000 kr.	26.000 kr.	47.000 kr.	5.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
3.3 Fasttættelse af ledelsesmæssige rammer	141 timer	54.000 kr.	0 kr.	25 timer						8.000 kr.							
<b>Servicefunktioner</b>																	
4.1 Koordinerende serviceopgaver	1.222 timer	465.000 kr.	5.000 kr.	200 timer	120 timer	1.924 timer	250 timer	381 timer	1.924 timer	39.000 kr.	53.000 kr.	67.000 kr.	99.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
4.2 Økonomistyring	844 timer	321.000 kr.	575.000 kr.	4.906 timer	1.924 timer	2.886 timer	1.900 timer	2.597 timer	2.886 timer	621.000 kr.	1.298.000 kr.	511.000 kr.	672.000 kr.	0 kr.	52.000 kr.	24.000 kr.	30.000 kr.
4.3 Årsregnskab og revision	331 timer	126.000 kr.	830.000 kr.	50 timer	160 timer	289 timer	420 timer	289 timer	289 timer	52.000 kr.	13.000 kr.	113.000 kr.	75.000 kr.	23.000 kr.	29.000 kr.	105.000 kr.	19.000 kr.
4.4 Bygningsadministration	110 timer	42.000 kr.	0 kr.	770 timer	20 timer	192 timer	150 timer	15 timer	192 timer	6.000 kr.	204.000 kr.	40.000 kr.	4.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
4.5 HR og personalejuridisk rådgivning	2.361 timer	898.000 kr.	427.000 kr.	1.443 timer	800 timer	962 timer	450 timer	240 timer	962 timer	258.000 kr.	382.000 kr.	121.000 kr.	62.000 kr.	0 kr.	0 kr.	8.000 kr.	0 kr.
4.6 Kommunikation, presse og markedsføring	1.054 timer	401.000 kr.	3.287.000 kr.	2.405 timer	1.924 timer	2.886 timer	1.250 timer	4.810 timer	2.886 timer	636.000 kr.	636.000 kr.	336.000 kr.	1.244.000 kr.	3.081.000 kr.	4.368.000 kr.	2.943.000 kr.	2.155.000 kr.
4.7 Udbudsopgaver	914 timer	347.000 kr.	700.000 kr.	220 timer	210 timer	120 timer	250 timer	176 timer	120 timer	68.000 kr.	58.000 kr.	67.000 kr.	46.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
4.8 Udvikling af fælles IT-systemer	1.332 timer	506.000 kr.	400.000 kr.	100 timer	160 timer	481 timer	980 timer	160 timer	481 timer	52.000 kr.	26.000 kr.	263.000 kr.	41.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
4.9 Kompetenceudvikling	468 timer	178.000 kr.	500.000 kr.	50 timer	100 timer	192 timer	230 timer	20 timer	192 timer	32.000 kr.	13.000 kr.	62.000 kr.	5.000 kr.	28.000 kr.	45.000 kr.	70.000 kr.	140.000 kr.
4.10 Billøstslag	3.604 timer	1.370.000 kr.	2.268.000 kr.	7.215 timer	3.848 timer	4.810 timer	4.000 timer	4.810 timer	4.810 timer	1.242.000 kr.	1.909.000 kr.	1.075.000 kr.	1.244.000 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.	0 kr.
4.11 Særlige enkeltstående opgaver	200 timer	76.000 kr.	2.507.000 kr.	100 timer	640 timer	481 timer	660 timer	520 timer	481 timer	207.000 kr.	26.000 kr.	177.000 kr.	134.000 kr.	60.000 kr.	0 kr.	387.000 kr.	0 kr.
<b>Total</b>	<b>15.530 timer</b>	<b>5.906.000 kr.</b>	<b>11.499.000 kr.</b>	<b>11.448 timer</b>	<b>17.834 timer</b>	<b>10.086 timer</b>	<b>14.151 timer</b>	<b>15.703 timer</b>	<b>14.151 timer</b>	<b>4.716.000 kr.</b>	<b>4.192.000 kr.</b>	<b>3.076.000 kr.</b>	<b>3.661.000 kr.</b>	<b>3.207.000 kr.</b>	<b>4.521.000 kr.</b>	<b>3.452.000 kr.</b>	<b>2.334.000 kr.</b>
Overhead			1.768.000 kr.											4.823.000 kr.	13.988.000 kr.	6.424.000 kr.	7.606.000 kr.

Københavns Teater	Folketeatret	Øvrige teatre
728.000	192.000 kr.	289.000 kr.

### **Om Deloitte**

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 140 lande sikrer, at vi kan trække på stærke kompetencer foruden en dybtgående lokal indsigt, når vi skal hjælpe vores kunder overalt i verden. Deloitte mere end 170.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard. Deloitte medarbejdere understøttes af en virksomhedskultur, der fremmer integritet og merværdi til kunderne, en forpligtelse over for hinanden og en styrke gennem forskellighed. De arbejder i et miljø præget af konstant udvikling, udfordrende oplevelser og berigende karrieremuligheder. Deloitte medarbejdere arbejder målrettet på at styrke ansvarlighed, opbygge tillid og sikre positiv indflydelse i deres lokalsamfund.

### **Deloitte Touche Tohmatsu Limited**

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