

Nóvember 2008

# Þjóðleikhúsið

Stjórnsýsluúttekt



# Efnisyfirlit

---

<b>SAMANTEKT</b> .....	<b>5</b>
<b>1 INNGANGUR</b> .....	<b>9</b>
<b>2 SKIPULAG OG STJÓRNUN</b> .....	<b>11</b>
2.1 LÖG OG REGLUGERÐ FYRIR ÞJÓÐLEIKHÚS.....	11
2.2 STJÓRN ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	11
2.3 SKIPURIT.....	12
2.4 INNRI SAMSKIPTI OG UPPLÝSINGAFLÆÐI .....	14
2.5 STEFNUMÓTUN OG ÁRANGURSSTJÓRNUN .....	15
2.6 STARFSMANNASTJÓRNUN .....	16
2.7 RÁÐNINGAR STARFSMANNA OG NYTING Á STÖRFUM LEIKARA .....	17
2.8 MAT OG ÁBENDINGAR.....	19
<b>3 MARKMIÐ OG ÁRANGUR</b> .....	<b>23</b>
3.1 VERKEFNI OG SKYLDUR ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	23
3.2 MAT Á ÁRANGRI.....	24
3.3 MAT OG ÁBENDINGAR.....	34
<b>4 REKSTUR OG FJÁRHAGSLEG STAÐA</b> .....	<b>37</b>
4.1 ÞRÓUN OG FJÁRHAGSLEG STAÐA .....	37
4.2 VIÐHALD OG REKSTUR HÚSNÆÐIS .....	39
4.3 TEKJUR OG GJÖLD: SAMANBURÐUR VIÐ ÖNNUR LEIKHÚS .....	40
4.4 ÁÆTLANAGERÐ .....	43
4.5 MAT OG ÁBENDINGAR.....	44
<b>5 HÚSNÆÐISMÁL OG TÆKJABÚNAÐUR</b> .....	<b>47</b>
5.1 HÚSNÆÐI ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	47
5.2 UMHIRÐA OG ENDURBÆTUR ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	47
5.3 AÐSTAÐA ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	49
5.4 NYTING HÚSNÆÐIS .....	50
5.5 HUGMYNDIR UM FRAMTÍÐARHÚSNÆÐI.....	51
5.6 MAT OG ÁBENDINGAR.....	52
<b>6 HELSTU HEIMILDIR</b> .....	<b>53</b>

## Myndir og töflur

---

2.1	SKIPURIT ÞJÓÐLEIKHÚSSINS FRÁ DESEMBER 2007 .....	13
2.2	FJÖLDI STARFSMANNA / LEIKARA ÞJÓÐLEIKHÚSSINS AÐ JAFNAÐI .....	17
2.3	ÁRLEG NÝTING Á STÖRFUM FASSTRÁÐINNA LEIKARA.....	18
3.1	KENNITÖLUR UM STARFSEMI .....	26
3.2	GRÍMUVERÐLAUN LEIKARIN 2003–08 .....	28
3.3	FJÖLDI LEIKVERKA ÞJÓÐLEIKHÚSSINS OG AÐSÓKN AÐ ÞEIM.....	29
3.4	GESTAFJÖLDI ÍSLENSKRA ATVINNULEIKHÚSA (GESTASÝNINGAR MEÐTALDAR).....	30
3.5	ÁNÆGJA MEÐ LEIKSÝNINGAR ÞJÓÐLEIKHÚSSINS.....	32
3.6	SÆTA- OG TEKJUNÝTING ÞJÓÐLEIKHÚSSINS.....	33
4.1	FRAMKVÆMD FJÁRLAGA Í M.KR.....	37
4.2	EFTNAHAGSREIKNINGUR Í ÁRSLOK Í M.KR. ....	38
4.3	REKSTUR ÞJÓÐLEIKHÚSSINS Í M.KR.....	38
4.4	VIÐHALD OG REKSTUR ÞJÓÐLEIKHÚSSINS.....	40
4.5	TEKJUR ÍSLENSKRA ATVINNULEIKHÚSA 2003–06 Í M.KR. ....	40
4.6	GJÖLD ÍSLENSKRA ATVINNULEIKHÚSA 2003–06 Í M.KR. ....	41
4.7	AFKOMA ÍSLENSKRA LEIKHÚSA 2003–06 Í M.KR. ....	42
4.8	TEKJUR OG KOSTNAÐUR Á HVERN GEST ÞJÓÐLEIKHÚSSINS .....	43
5.1	FRAMLÖG OG KOSTNAÐUR VEGNA ENDURBÓTA Í M.KR. ....	49
5.2	HUGMYND AÐ VIÐBYGGINGU VIÐ ÞJÓÐLEIKHÚSIÐ.....	51

# Samantekt

---

Þjóðleikhúsið var tekið í notkun 20. apríl 1950 og var í upphafi leikið á einu sviði, Stóra sviðinu, sem enn er notað í lítt breyttri mynd. Salurinn tók hins vegar miklum breytingum um 1990 og fækkaði áhorfendasætum þá talsvert. Að auki er leikið reglulega í þremur öðrum söllum: Smíðaverkstæðinu, Kúlunni og Kassanum. Tveir hinir síðastnefndu eru í fyrrum Íþróttahúsi Jóns Þorsteinssonar við Lindargötu. Þá er öðru hverju leikið á Leikhúsloftinu.

Undanfarna áratugi hafa farið fram miklar endurbætur og viðgerðir á Þjóðleikhúsinu, einkum á ytra byrði þess og gestasvæðum. Aðstaða starfsfólks og tæknibúnaður bíða enn endurbóta. Síðustu ár hefur bæði uppfærðum leikverkum og sýningum leikhússins fjölgað verulega. Rekstur þess hefur hins vegar verið fremur erfiður og nam uppsafnaður rekstrarhalli þess um 70 m.kr. í árslok 2007. Jafnframt þessu hefur hlutur ríkisins í rekstrarkostnaði leikhússins aukist nokkuð þar sem tekjur leikhússins af miðasölu hafa ekki vaxið í hlutfalli við aukin gjöld. Þetta stafar einkum af því að leikhúsgestum Þjóðleikhússins hefur ekki fjölgað í takt við leikverk og leiksýningar.

Síðari hluta árs 2008 gerði Ríkisendurskoðun stjórnsluúttekt á starfsemi Þjóðleikhússins leikárin 2003–08 og beinir stofnunin eftirfarandi meginábendingum til stjórnenda leikhússins og menntamálaráðuneytis:

## 1 Skipulag og stjórnun

### 1.1 Flýta ber samningu nýrrar reglugerðar fyrir Þjóðleikhús

Gildandi reglugerð fyrir Þjóðleikhús er að miklu leyti úrelt og ekki í samræmi við núverandi starfsemi leikhússins. Mikilvægt er að menntamálaráðuneyti flýti samningu nýrrar reglugerðar.

### 1.2 Fella ber starfsemi þjóðleikhúsráðs í fastari skorður

Núverandi þjóðleikhúsráð veitir þjóðleikhússtjóra gott aðhald og stuðning við reksturinn. Til lengri tíma litið er þó eðlilegt að menntamálaráðuneyti felli starfsemi ráðsins í enn fastari skorður en verið hefur og fylgi því eftir að það sinni skyldum sínum.

### 1.3 Virkja þarf árangursstjórnunarsamning betur og efla árangursmælingar

Virkja þarf betur árangursstjórnunarsamning Þjóðleikhússins og menntamálaráðuneytis sem stjórn- og eftirlitstæki. Leikhúsinu ber að standa skil á tímasettum verkefnum og ráðuneytinu að fylgja því eftir að svo sé gert og meta árangur starfseminnar með reglulegum hætti. Eins er mikilvægt að Þjóðleikhúsið efli árangursmælingar sínar og endurmeti mælanleg markmið sín með vissu millibili.

### 1.4 Kanna ber enn frekari einföldun skipurits

Ríkisendurskoðun telur rétt að kanna hvort einfalda megi skipurit Þjóðleikhússins enn frekar til að styrkja tengsl þeirra aðila sem fást annars vegar við

listræna sköpun og hins vegar við stjórnslu og rekstur. Jafnframt ber að skýra ábyrgðarsvið lykilstarfsmanna, samskiptaferli og boðleiðir.

### **1.5 Kanna ber hvort ráða eigi framkvæmdastjóra að leikhúsinu**

Ríkisendurskoðun telur rétt að Þjóðleikhúsráð og menntamálaráðuneyti kanni hvort ráða eigi eiginlegan framkvæmdastjóra að leikhúsinu sem beri ásamt Þjóðleikhússtjóra sérstaka ábyrgð á fjármálum þess.

### **1.6 Bæta þarf verkbókhald og áætlanagerð og auka eftirfylgni með áætlunum**

Að mati Ríkisendurskoðunar eru verkbókhald og áætlanagerð Þjóðleikhússins óviðunandi. Einnig skortir mjög á daglegt eftirlit með framfylgd rekstraráætlana. Úr þessu þarf tafarlaust að bæta enda er þetta ein helsta forsenda þess að unnt sé að koma fjárhagslegum rekstri leikhússins í eðlilegt horf.

### **1.7 Setja þarf skýrari reglur um tímaskráningu starfsmanna**

Mikilvægt er að haldið sé utan um tímaskráningu allra starfsmanna Þjóðleikhússins, annaðhvort með stimpilklukku eða öðrum hætti. Þetta gildir jafnt um stjórnendur, leikara sem aðra starfsmenn.

### **1.8 Halda þarf áfram að hagræða í starfsmannamálum**

Undanfarin ár hefur fastráðnu starfsfólki Þjóðleikhússins fækkað nokkuð í samræmi við viðleitni Þjóðleikhússtjóra til að auka listrænt svigrúm leikhússins, hagræða í starfsmannahaldi og sýna aðhald í rekstri. Mikilvægt er að halda áfram á þessari braut enda eru visbendingar um að ekki séu kraftar allra starfsmanna nýttir eins og best verður á kosið.

## **2 Markmið og árangur**

### **2.1 Þjóðleikhúsið sinnir allvel lögboðnum verkefnum sínum**

Þjóðleikhúsið sinnir allvel lögboðnum verkefnum sínum og það hefur einnig náð þeim mælanlegu markmiðum sem tilgreind eru í árangursstjórnunar-samningi þess við menntamálaráðuneyti. Helst má finna að fáum almennum leiksýningum utan höfuðborgarsvæðisins og aðeins einni óperusýningu undanfarin ár.

### **2.2 Kanna ber möguleika á auknu samstarfi**

Ríkisendurskoðun telur að kanna beri hvort hagkvæmt sé að auka samstarf Þjóðleikhússins við aðrar íslenskar menningarstofnanir til að þjóna betur þörfum almennings, ekki síst utan höfuðborgarsvæðisins. Einnig er rétt að kanna hvort aukið samstarf við Íslensku óperuna gæti orðið til að styrkja óperuflutning sem óneitanlega á undir högg að sækja og Þjóðleikhúsið hefur lagalegar skyldur við. Að öðrum kosti virðist liggja beint við að fella niður lagaskyldur Þjóðleikhússins á þessu sviði.

### **2.3 Leita þarf leiða til að auka aðsókn**

Ef síðasta leikár er undanskilið hefur aðsókn að leiksýningum Þjóðleikhússins staðið nánast í stað á undanförunum árum. Ríkisendurskoðun telur mikilvægt að leikhúsið haldi áfram að leita leiða til að auka aðsókn að leikverkum sínum, bæði til að standa undir nafni sem leikhús þjóðarinnar og til að bæta rekstrarstöðu sína og starfa í samræmi við fjárlög. Í þessu samhengi hlýtur val þess á verkefnum og markaðssetning þeirra að skipta miklu máli.

## **2.4 Taka ber reglur um frímiða til endurskoðunar**

Þjóðleikhúsið hefur fastar reglur um hverjir fá frímiða á leiksýningar. Með tilliti til mikils fjölda slíkra miða undanfarin ár telur Ríkisendurskoðun rétt að leikhúsið taki þessar reglur til endurskoðunar.

## **3 Rekstur og fjárhagsleg staða**

### **3.1 Þjóðleikhúsinu ber að sníða sér stakk eftir vexti**

Gera verður þá meginkröfu að Þjóðleikhúsið sníði sér stakk eftir vexti, þ.e. haldi rekstrinum innan þess ramma sem Alþingi setur því með fjárlögum. Menntamálaráðuneyti ber og sjá til þess að svo sé gert.

### **3.2 Auka þarf kostnaðarvitund stjórnenda og bæta áætlanir**

Mikilvægt er að rekstraráætlanir Þjóðleikhússins, hvort heldur fyrir stofnunina í heild eða einstök verkefni, gangi eftir. Til þess að svo verði þarf að auka kostnaðarvitund stjórnenda og starfsmanna leikhússins, bæta verkþókhald og áætlanir um kostnað einstakra leikverka, efla daglegt eftirlit með því að slíkar áætlanir gangi eftir og sýna almenna ráðdeild í rekstri.

### **3.3 Koma þarf rekstrarstöðu Þjóðleikhússins í jafnvægi**

Brýnt er að koma rekstrarstöðu Þjóðleikhússins í jafnvægi svo að það geti greitt skuldir sínar við birgja og þjónustuaðila og losnað undan íþyngjandi dráttarvöxtum og úr spennitreyju lánardrottna. Nauðsynlegt er að menntamálaráðuneyti og fjárveitingarvaldið eigi hlut að því máli.

## **4 Húsnæðismál og tækjabúnaður**

### **4.1 Viðgerðir og ófullkomin aðstaða skýra ekki rekstrarvanda**

Ljóst er að viðgerðir og endurbætur á húsnæði Þjóðleikhússins hafa valdið leikhúsinu nokkrum tekjumissi á undanförunum árum. Eins er ljóst að ófullkomin aðstaða þess og tækjabúnaður hafa haft nokkurn kostnaðarauka í för með sér auk þess að takmarka möguleika leikhússins á bættri nýtingu húsnæðis. Þetta skýrir þó ekki né afsakar slæma rekstrarstöðu leikhússins.

### **4.2 Móta þarf stefnu um framtíðaruppbyggingu Þjóðleikhússins**

Mikilvægt er að menntamálaráðuneytið láti óháðan aðila vinna ábata- og þarfagreiningu um framtíðaruppbyggingu Þjóðleikhússins. Einnig þarf að vinna skýra verk- og kostnaðaráætlun um slíkar framkvæmdir.

### **4.3 Gera þarf áætlun um endurnýjun tæknibúnaðar**

Endurnýjun tækjabúnaðar er á forræði Þjóðleikhússins sjálfs. Eðlilegt er að það geri nokkurra ára áætlun um slíka endurnýjun sem felld sé inn í rekstraráætlun leikhússins.

### **4.4 Kanna þarf leiðir til að bæta nýtingu húsnæðis**

Kanna þarf allar leiðir til að bæta nýtingu húsnæðis Þjóðleikhússins, m.a. hvort hagkvæmt sé að leikhúsið starfi að einhverju leyti yfir sumartímamann og bjóði upp á leiksýningar sem ekki hafa mikinn kostnað í för með sér, hugsanlega í samstarfi við aðra aðila.





# 1 Inngangur

---

Í leiklistarlögum, nr. 138/1998, segir að Þjóðleikhúsið skuli leggja stund á leiklist og aðrar listgreinar sem tengjast leiksviði. Sérstaklega er bent á að því sé ætlað að glæða áhuga landsmanna á þessum listgreinum og stuðla að þróun þeirra. Jafnframt skal það kosta kapps um að efla íslenska leikritun og vera til fyrirmyndar um listrænan flutning viðfangsefna og meðferð íslenskrar tungu. Nánar er kveðið á um hvernig að þessu skuli staðið í reglugerð fyrir Þjóðleikhús frá 1. september 1982 og árangursstjórnunarsamningi menntamálaráðuneytis og leikhússins frá 29. desember 2005. Reglugerðin má teljast úrelt og hefur Þjóðleikhúsið unnið drög að nýrri.

Á grundvelli 9. gr. laga um Ríkisendurskoðun, nr. 86/1997, ákvað stofnunin í júní 2008 að gera stjórnýsluúttekt á Þjóðleikhúsinu. Meginmarkmið hennar var að kanna og meta hvernig leikhúsið hefur sinnt lögbundnum hlutverkum sínum og verkefnum á leikárunum 2003–08 og nýtt þá opinberu fjármuni og aðstöðu sem það hefur til ráðstöfunar.

Í úttektinni var einkum leitast við að svara þremur spurningum:

1. Stuðla skipulag og stjórnun að því að Þjóðleikhúsið geti sinnt lögbundnum hlutverkum sínum með hagkvæmum, skilvirkum og árangursríkum hætti?
2. Sinnir Þjóðleikhúsið lögbundnum hlutverkum sínum með árangursríkum hætti?
3. Hverjar eru meginástæður rekstrarvanda Þjóðleikhússins og hvaða leiðir eru til úrbóta í því samhengi?

Auk inngangs skiptist skýrsla þessi í fjóra meginkafla. Í 2. kafla er fjallað um skipulag leikhússins og stjórnun. Í 3. kafla er fjallað um markmið leikhússins og árangur í því samhengi. Í 4. kafla er fjallað um rekstur og fjárhagslega stöðu leikhússins. Í 5. kafla er að lokum fjallað um húsnæðismál þess.

Við mat á árangri var einkum tekið mið af leiklistarlögum, reglugerð um Þjóðleikhús og árangursstjórnunarsamningi þess við menntamálaráðuneytið. Sérstaklega var horft til mælanlegra markmiða leiklistarlaga og árangursstjórnunarsamningsins. Einnig var stuðst við rekstrar- og starfsemistengdar upplýsingar úr ársreikningum og upplýsingakerfum leikhússins fyrir árin 2003–08 ásamt starfslýsingum, áætlunum og öðrum fyrirliggjandi gögnum frá leikhúsinu og menntamálaráðuneytinu. Þá var tekið mið af viðhorfskönnun meðal almennings sem Capacent Gallup vann fyrir Ríkisendurskoðun. Að lokum voru tekin viðtöl við stjórnendur og starfsmenn Þjóðleikhússins, fulltrúa þjóðleikhúsráðs, starfsmenn menntamálaráðuneytis og Fasteigna ríkissjóðs og ýmsa aðila sem láta sig leikhúsmál varða. Öllum er þeim þakkað gott samstarf.



## 2 Skipulag og stjórnun

---

Núgildandi reglugerð fyrir Þjóðleikhús er úrelt og er mikilvægt að menntamálaráðuneyti flýti gerð nýrrar. Eins er rétt að fella starfsemi þjóðleikhúsráðs í enn fastari skordur en verið hefur. Þá þarf að virkja betur árangursstjórnunarsamning leikhússins og menntamálaráðuneytis. Kanna ber hvort einfalda megi enn frekar skipurit Þjóðleikhússins, skerpa á ábyrgðarsviðum lykilstarfsmanna og tryggja að þeir starfi samkvæmt umboði sínu. Að lokum er mikilvægt að haldið verði áfram að hagræða í starfsmannahaldi og leita leiða til að nýta krafta starfsfólk sem best.

### 2.1 Lög og reglugerð fyrir Þjóðleikhús

Um skipulag og stjórnun Þjóðleikhússins er annars vegar fjallað í leiklistarlögum frá 1998 og hins vegar í reglugerð fyrir Þjóðleikhús frá 1982 með síðari breytingum. Í reglugerðinni er einnig kveðið á um þætti sem varða innra starf leikhússins og verkvið og ábyrgð nokkurra millistjórnenda þess. Ljóst er að þessi og ýmis önnur ákvæði reglugerðarinnar eru í meginatriðum úrelt og ekki í samræmi við núverandi starfsemi leikhússins. Þjóðleikhúsið hefur að eigin frumkvæði samið drög að nýrri reglugerð og lagt fyrir þjóðleikhúsráð til umfjöllunar og frekari vinnslu. Að því loknu er stefnt að því að leggja þau fyrir menntamálaráðherra.

### 2.2 Stjórn Þjóðleikhússins

Samkvæmt leiklistarlögum fer menntamálaráðherra með yfirstjórn Þjóðleikhússins. Hann skipar þjóðleikhússtjóra til fimm ára í senn að fenginni umsögn þjóðleikhúsráðs og skal auglýsa embættið laust til umsóknar í lok hvers skipunartíma. Ráðherra skipar auk þess fimm manna þjóðleikhúsráð til fjögurra ára í senn, þrjá án tilnefningar, einn samkvæmt tilnefningu Félags íslenskra leikara og einn samkvæmt tilnefningu Félags leikstjóra á Íslandi. Í ráðinu situr einnig kjörinn fulltrúi starfsmanna leikhússins með málfrælsi og tillögurétt.

Um hæfi þjóðleikhússtjóra segir í leiklistarlögum að hann skuli hafa „menntun á sviði lista og staðgóða þekkingu á starfi leikhúsa“. Þar segir einnig svo um hlutverk hans og ábyrgð: „Þjóðleikhússtjóri er stjórnandi leikhússins og markar listræna stefnu þess í samráði við þjóðleikhúsráð. Hann stýrir leikhúsinu samkvæmt samþykktri starfs- og fjárhagsáætlun og ber ábyrgð á rekstri þess, bæði listrænum og fjárhagslegum.“ Í erindisbréfi fyrir þjóðleikhússtjóra er sérstaklega kveðið á um að hann beri ábyrgð á að starfsemi og rekstur leikhússins sé í samræmi við árangursstjórnunarsamning þess við menntamálaráðuneytið á hverjum tíma, að rekstrarútgjöld og

rekstrarafkoma þess séu í samræmi við fjárlög og að fjármunir séu nýttir á árangursríkan hátt. Þjóðleikhússtjóri á einnig að hafa umsjón með gerð árlegrar fjárhagsáætlunar vegna undirbúnings fjárlaga og láta fylgja með henni greinargerð um hvernig starfsmarkmiðum stofnunarinnar verði náð með hliðsjón af langtímaáætlun. Þá ræður hann starfsmenn leikhússins og gerir við þá ráðningarsamninga.

Samkvæmt leiklistarlögum er þjóðleikhúsráð stjórnarnefnd leikhússins og skal bera allar meiri háttar ákvarðanir um leikhúsreksturinn undir það. Auk þess að veita umsögn um umsækjendur um embætti þjóðleikhússtjóra ber ráðinu að vinna með þjóðleikhússtjóra að langtímaáætlun um starfsemina, samþykkja árlegar starfs- og fjárhagsáætlanir og hafa eftirlit með framkvæmd þeirra. Ráðið heldur fundi mánaðarlega meðan leikhúsið starfar og sitja þá þjóðleikhússtjóri og rekstrar- og skipulagsstjóri leikhússins. Haldin er gerðabók um störf þess.

Ljóst er að starfsemi þjóðleikhúsráðs var lengst af ekki í samræmi við ákvæði leiklistarlaga um skyldur þess. Það vann að jafnaði ekki með þjóðleikhússtjóra að langtímaáætlunum um starfsemina, árlegar starfs- og fjárhagsáætlanir voru ekki lagðar fyrir ráðið til samþykktar og það hafði ekki eftirlit með framkvæmd þeirra. Þetta hefur breyst mjög með núverandi þjóðleikhúsráði, skipuðu haustið 2007, sem augljóslega er mun virkara við að veita þjóðleikhússtjóra stuðning og aðhald en þau ráð sem störfuðu þar á undan.

## 2.3 Skipurit

Það skipurit Þjóðleikhússins sem Ríkisendurskoðun hefur horft til við gerð þessarar skýrslu er frá desember 2007 og einkennist af mikilli dreifstýringu. Þjóðleikhúsráð og þjóðleikhússtjóri fara með yfirstjórn leikhússins en eiginleg starfsemi fer fram á átta sviðum á tveimur þrepum. Á efra þrepinu eru fræðasvið sem annast verkefnaval og listasvið með listamönnum og listrænum stjórnendum. Á neðra þrepinu eru sex fagsvið: Fjármálasvið, tæknisvið, skipulagssvið, markaðssvið, fræðslusvið og að lokum rekstrarsvið sem umlykur hin fagsviðin og er nær þjóðleikhússtjóra í skipulagsferlinu. Sum þessara sviða, t.d. fræðasvið, rekstrarsvið og fræðslusvið, eru afar fámenn, þ.e. með einungis 1–2 fastráðna starfsmenn, og vekur það spurningar um hagkvæmni.

Með þessu skipuriti, og raunar einnig eftir að það var samþykkt, urðu ýmsar áherslubreytingar á skipulagi og stjórnun Þjóðleikhússins og endurspeglast þær m.a. í nýjum starfslýsingum og verklagsreglum. Í flestum tilvikum hafa starfslýsingar verið birtar nýjum starfsmönnum en misbrestur er á því hvort þær hafa verið lagðar fyrir eldri starfsmenn.

## 2.1 Skipurit Þjóðleikhússins frá desember 2007



**Fræðasvið** annast verkefnaval Þjóðleikhússins ásamt þjóðleikhússtjóra sem ber endanlega ábyrgð á verkefnavalinu. Innan fræðasviðs starfa leiklistaráðunautur og verkefnavalsnefnd, skipuð af þjóðleikhússtjóra.

**Listasvið** er kjarnasvið leikhússins. Þar starfa fastráðnir, árs- og verkefnaráðnir leikarar, leikstjórar, leikmynda- og búningateiknarar, tónlistarstjórar og listrænn stjórnandi barnaleikhússins Kúlunnar, auk annarra listrænna stjórnenda, höfunda, hönnuða og sviðslistamanna.

**Rekstrarsvið** er stoðsvið sem heldur utan um reksturinn. Rekstrarstjóri hefur umsjón með áætlanagerð vegna rekstrar og starfsmannahalds á sviðs- og tæknideildum og sömuleiðis vegna framleiðsluferlis sýninga í undirbúningi og vinnslu. Samkvæmt starfslýsingu heyrir undir rekstrarsvið fimm tiltölulega sjálfstæðar skipulagseiningar á tæknisviði, þ.e. ljósa-, hljóð-, búninga- og sviðsdeild auk hárgreiðslu og leikgerva. Raunin er hins vegar sú að rekstrarstjóri ber enga ábyrgð á starfsmannahaldi tæknisviðs og eru nýráðningar starfsmanna einungis lagðar fyrir hann. Vald rekstrarstjóra til að veita ofangreindum deildum ásamt fagsviðum aðhald er því mun minna en starfsheitið gefur til kynna.

**Fjármálasvið** annast ársreikningagerð og skil til Fjársýslunnar. Fjármála- stjóri hefur umsjón með fjárreiðum leikhússins og reikningsskilum vegna starfsemi þess. Samkvæmt reglugerð fyrir Þjóðleikhús er „fjármálafulltrúi“ staðgengill þjóðleikhússtjóra í fjarveru eða forföllum hans. Raunin er hins vegar sú að fjármálastjóri ber enga ábyrgð á rekstrinum og vald hans til að veita einstökum deildum aðhald er sömuleiðis mun minna en starfsheitið gefur til kynna.

**Skipulagssvið** hefur umsjón með listrænni starfsemi leikhússins, skipulagningu æfinga og annarri undirbúningsvinnu í samráði við leikstjóra og leikmyndahöfunda. Skipulagsstjóri hefur yfirumsjón með heildarskipulagi starfsins í húsinu og verkáætlun fram í tímann. Samkvæmt starfslýsingu er skipulagsstjóri yfirmaður sýningarstjóra.

**Tæknisvið** hefur umsjón með öllu tæknilegu sem fram fer á sviðum leikhússins og sér um að hlutir gangi snurðulaust fyrir sig þegar leikmyndir eru settar upp og teknar niður. Tæknistjóri stýrir starfi sviðsdeilda og annast heildarskipulag og samhæfingu við aðrar deildir. Hann er tengiliður við leikmyndahöfunda og hefur yfirumsjón með vinnslu leikmynda og annarra verklegra þátta sem tengjast leiksviðum Þjóðleikhússins og tækni þeirra. Að auki hefur tæknistjóri umsjón með öryggismálum á leiksviðum. Samkvæmt starfslýsingu ber tæknistjóri ábyrgð á fjarreiðum sviðsins og er rekstrarstjóri næsti yfirmaður hans. Raunin er hins vegar sú að ábyrgðarsvið tækni- og rekstrarstjóra eru hliðsett og er vald tæknistjóra til að veita einstökum deildum aðhald meira en fram kemur í gildandi skipuriti og starfslýsingu.

**Markaðssvið** sinnir markaðs- og kynningarstarfi Þjóðleikhússins og ber ábyrgð á að upplýsingar um starfsemi þess séu aðgengilegar og sýnilegar öllum almenningi. Kynningarstjóri hefur yfirumsjón með markaðs-, kynningar- og solumálum Þjóðleikhússins og hefur frumkvæði að stefnumörkun í markaðs- og kynningarmálum almennt og vegna einstakra sýninga og viðburða. Hann kemur að gerð rekstraráætlana vegna kynningar- og markaðsmála í samráði við fjármálasvið. Markaðssviðið þjónustar einnig gesti leikhússins og þá sem sækja sýningar eða aðra viðburði í leikhúsinu.

**Fræðslusvið** var stofnað árið 2002 með stuðningi einkaaðila. Starf þess miðar að því að víkka út starfsemi leikhússins og opna dyr þess fyrir breiðari áhorfendahópi. Áhersla er lögð á samstarf við kennara og skólastofnanir, móttöku hópa, útgáfu námsefnis og ítarefnis tengdu sýningum, námskeiðahald og uppsetningu á leiksýningum sem sérstaklega eru ætlaðar ungu fólki. Fræðslusviðið heldur einnig utan um bóka-, mynda- og sögusafn Þjóðleikhússins.

Í lok október 2008 urðu þær breytingar á skipuriti Þjóðleikhússins að fræðasvið rann inn í listasvið og fjármála- og rekstrarsvið voru sameinuð. Ekki er ljóst hve mikil áhrif þetta hefur í reynd á daglega stjórnun leikhússins.

## 2.4 Innri samskipti og upplýsingaflæði

Eins og skipuritið vitnar um sinnir Þjóðleikhúsið margvíslegum verkefnum sem öll miða þó að einu og sama marki: Að setja á svið leikverk sem uppfylla kröfur um listrænan flutning, koma þeim á framfæri við almenning og stuðla að þróun íslenskrar leiklistar. Mikilvægt er því að samskipti og upp-

lýsingaflæði innan leikhússins séu vel skilgreind og í föstum farvegi. Til að stuðla að þessu halda yfirmenn allra sviða og deilda sem vinna saman að tilteknum verkefnum fundi einu sinni í viku meðan leikhúsið er að störfum. Einnig eru formlegir framkvæmdafundir haldnir þegar hafist er handa með nýtt leikverk. Þá eru almennir starfsmannafundir haldnir fjórum sinnum á ári. Samskipti við Þjóðleikhúsráð fara svo fram á reglulegum fundum sem haldnir eru á mánaðarfresti á almennum starfstíma Þjóðleikhússins.

## 2.5 Stefnumótun og árangursstjórnun

Meira en áratugur er liðinn síðan formlega var hafist handa við að innleiða árangursstjórnun hjá ríkinu. Með þeim aðferðum vildu stjórnvöld leitast við að breyta stjórnunaraðferðum hjá hinu opinbera í takt við almenna þróun í vestrænum ríkjum. Í stað miðstýringar og reglufestu fyrri ára var ráðuneytum ætlað að gera svonefnda árangursstjórnunarsamninga við undirstofnanir sínar í samræmi við frumstefnumótun viðkomandi málaflokka. Auk þess sem slíkum samningum er ætlað að formfesta samskiptaferli ráðuneytis og stofnunar eiga þeir að lýsa hlutverki stofnunar, meginmarkmiðum hennar, verkefnum og forgangsröðun þeirra nánar en gert er í lögum. Þeir eiga þannig að vera grunnur að stefnumótunarvinnu stofnananna. Út frá þeim eiga þær að setja sér langtíamarkmið sem greind eru í mælanleg deilimarkmið svo að unnt sé að meta árangur.

Menntamálaráðuneytið hefur ekki mótað sérstaka stefnu um leiklist og aðrar sviðslistir á Íslandi sem njóta opinbers fjárstuðnings, aðra en þá sem felst í leiklistarlögum frá 1998. Sú stefna er ítrekuð og skilgreind nánar í árangursstjórnunarsamningi ráðuneytisins við Þjóðleikhúsið frá desember 2005. Auk þeirra starfsmarkmiða sem gerð er grein fyrir í kafla 3 í þessari skýrslu er kveðið á um samskipti ráðuneytis og stofnunar. Þar er m.a. getið um eftirfarandi skyldur Þjóðleikhússins:

- Því ber fyrir 1. maí 2006 að leggja fram drög að langtímaáætlun um helstu verkefni, forgangsröðun og áherslur á tímabilinu 2006–10.
- Því ber að skila ráðuneytinu í desember ár hvert ársáætlun fyrir næsta ár sem innihaldi bæði rekstraráætlun og tiltekin markmið og mælikvarða innan ársins á grundvelli langtímaáætlunar.
- Því ber að skila ráðuneytinu í janúar ár hvert drögum að ársskýrslu fyrra árs.

Skyldur menntamálaráðuneytis felast á hinn bóginn í eftirfarandi:

- Því ber að taka innan 30 daga afstöðu til þeirrar markmiðssetningar, forgangsröðunar og mælikvarða sem koma fram í langtímaáætlun og ársáætlunum og koma sjónarmiðum ráðuneytisins vegna þessa á framfæri.

- Því ber að efna til samráðsfunda með forsvarsmönnum Þjóðleikhússins a.m.k. einu sinni á ári þar sem farið er yfir framgang umsaminna verk-efna, áætlun næsta árs og fjárlagatillögur.
- Því ber að meta árangurinn af starfsemi Þjóðleikhússins út frá ársskýrslu innan mánaðar eftir að leikhúsið sendi frá sér skýrslu sína.

Þrátt fyrir þessi ákvæði hefur Þjóðleikhúsið enn ekki gert langtímaáætlun um helstu verkefni, forgangsöröðun og áherslur á tímabilinu 2006–10. Sú skýring sem leikhúsið gefur á þessu er að „árangursstjórnunarsamningurinn feli [...] í sér langtímamarkmið til ársins 2010“. Þá hefur það ekki heldur skilað endanlegum ársáætlunum fyrr en langt hefur verið liðið á það ár sem þær ná til. Samþykkt ársáætlun vegna ársins 2008 liggur t.d. enn ekki fyrir í byrjun nóvember 2008. Ljóst er því að hún verður að stofni til fremur árs-uppgjör en ársáætlun. Ársskýrslur vegna árunna 2006 og 2007 hafa hins vegar verið nánast eða alveg innan settra tímamarka.

Eðli málsins samkvæmt hefur ekki komið til þess að menntamálaráðuneytið hafi þurft að taka afstöðu til langtímaáætlunar Þjóðleikhússins og það hefur ekki heldur metið árangurinn af árlegri starfsemi leikhússins með formlegum hætti. Það hefur hins vegar efnt reglulega til samráðsfunda með forsvarsmönnum Þjóðleikhússins og þá einkum vegna áætlanagerðar. Á þann hátt leitast ráðuneytið við að veita leikhúsinu aðhald í rekstri, enda hefur oft verið gert ráð fyrir verulegum halla í upphaflegum áætlunum.

## 2.6 Starfsmannastjórnun

Í könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna í árslok 2006 og könnunum Stéttarfélags í almannaþágu (SFR) árin 2006–08 kom Þjóðleikhúsið fremur illa út þegar horft var til starfsánægju, starfsanda, starfsþróun og starfsaðstöðu. Stjórnendur leikhússins hafa á undanförunum árum lagt sig fram um að bæta úr þessu. Á árinu 2006 var m.a. fenginn sérstakur ráðgjafi til að gera úttekt á starfsmannamálum leikhússins með áherslu á fræðslu og símenntun og benda á leiðir til úrbóta.

Í mars 2007 var einnig kynnt ný starfsmannastefna Þjóðleikhússins þar sem fram koma markmið leikhússins og aðgerðir í ýmsum málum sem varða starfsmenn: Ráðningu og móttöku nýrra starfsmanna, starfslýsingar, starfsmannasamtöl, fræðslu og starfsþróun, stjórnunarhætti, samskipti, jafnrétti, vinnutíma og fjölskylduábyrgð, öryggi og heilsu- og vinnuvernd. Fram kemur m.a. að stefnunni er ætlað að stuðla að því að leikhúsið geti sinnt hlutverki sínu í samfélaginu og er sérstaklega kveðið á um nauðsyn þess að það hafi á að skipa hæfu og metnaðarfullu starfsfólki sem vilji vinna að markmiðum leikhússins. Auk þess á hún að vera starfsfólki til hvatningar og upplýsingar svo að það viti til hvers er ætlast af því og að því séu tryggð sem best starfsskilyrði og möguleikar til að vaxa og dafna í starfi.



Þá var á árinu 2008 lögð fram jafnréttisáætlun Þjóðleikhússins í samræmi við ákvæði árangursstjórnunarsamnings þess við menntamálaráðuneyti og er henni ætlað að stuðla að jafnrétti kynjanna og jafnri stöðu þeirra kvenna og karla sem starfa innan leikhússins.

Enn er ekki komin mikil reynsla á alla þá þætti sem hér hafa verið nefndir. Árleg starfsmannasamtöl hófust t.d. fyrst í október 2008 og er þar farið yfir starfslýsingar allra starfsmanna. Þá má benda á að í starfsmannastefnunni er ekki greint frá því hver beri ábyrgð á framkvæmd einstakra þátta og hvernig árangur er metinn.

## 2.7 Ráðningar starfsmanna og nýting á störfum leikara

Margvísleg verkefni Þjóðleikhússins endurspeglast í fjölbreytileika starfsmanna. Þar koma m.a. saman faglærðir hljómlistarmenn, leikarar, dansarar, leikstjórar, sýningarstjórar, sviðsmenn, leikmynda- og búningahönnuðir, hárgreiðslufólk, förðunarfræðingar, saumakonur, tæknifræðingar, rafeindavirkjar, hljóðfræðingar, viðskiptafræðingar og höfundar. Þá eru ótalin störf við miðasölu, dyravörslu, veitingasölu, í fatahengi og við mótuneyti starfsmanna, við ræstingar og almennt viðhald.

Leikárin 2003–08 unnu að jafnaði um 250 manns við Þjóðleikhúsið. Þar af var fastráðið starfsfólk rúmlega 100 og fækkaði því hlutfallslega á tímabilinu úr 51% í 29% alls starfsfólks. Ráðningarform var mjög mismunandi og var talsvert um tímabundnar ráðningar í verkefni eða hlutastörf. Unnin ársverk voru því milli 107 og 127. Tafla 2.2 sýnir fjölda starfsfólks og leikara á árunum 2003–08 og ráðningarform leikara en ólík sjónarmið eru um það hvaða hátt skuli hafa í þeim efnum. Í samræmi við stefnu núverandi þjóðleikhússtjóra um að gefa leikstjórum hverju sinni aukið svigrúm til að móta listrænt starf leikhússins hefur fastráðnum leikurum fækkað nokkuð á tímabilinu, þ.e. úr 34 í 17. Tímabundnum samningum hefur á móti fjölgað talsvert.

### 2.2 Fjöldi starfsmanna / leikara Þjóðleikhússins að jafnaði

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Heildarfjöldi starfsmanna	232	215	232	276	318
Þar af fastráðnir starfsmenn	118 (51%)	97 (45%)	106 (46%)	122 (44%)	93 (29%)
<b>Þar af leikarar</b>					
Fastráðnir leikarar	34	33	28	30	17
Lausráðnir sviðslistamenn*	26	40	34	41	72
Alls starfandi sviðslistamenn	60	73	62	71	89

\* Inni í þessari tölu eru leikarar, söngvarar, dansarar og hljóðfæraleikarar.

Leikarar og aðrir sviðslistamenn sinna kjarnastarfsemi Þjóðleikhússins. Að meðaltali voru þeir um 70 á tímabilinu 2003–08 að frátöldum aukaleikurum. Gögn leikhússins gáfu ekki kost á nákvæmri greiningu á vinnuframlagi þeirra því að vinnustundir þeirra eru ekki skráðar með reglulegum hætti. Vegna þess er erfitt að meta hversu vel starfskraftar þeirra nýtast.

Athugun Ríkisendurskoðunar leiddi þó í ljós að þátttaka fastráðinna leikara í leikverkum og leiksýningum Þjóðleikhússins hefur minnkað nokkuð á síðustu árum þrátt fyrir að leikverkum og leiksýningum við leikhúsið hafi fjölgað. Að meðaltali tók hver leikari þátt í 2,6 verkum leikárið 2003/4 en 2,2 verkum leikárið 2007/8. Enn meiri breyting sést þegar horft er til leiksýninga. Leikárið 2003/4 léku fastráðnir leikarar að jafnaði í 64 sýningum en einungis í 40 sýningum leikárið 2007/08. Í einstaka tilvikum voru þeir í leyfi eða störfuðu við leikstjórn og er tekið mið af því.

### 2.3 Árleg nýting á störfum fastráðinna leikara

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Meðalfjöldi leikverka sem hver fastráðinn leikari tók þátt í	2,6	3,4	2,4	2,0	2,2
Meðalfjöldi leiksýninga sem hver fastráðinn leikari tók þátt í	64	67	56	44	40

Inni í þessum tölum eru ekki leiknar dagskrár og upplestur.

Þessi þróun bendir til þess að leikstjórar kjósi í síauknum mæli að velja laus- eða verkefnaráðna leikara í hlutverk og að fastráðnir leikarar taki því í minna mæli þátt í leikverkum og leiksýningum en áður. Vegna ákvæða í árangursstjórnunarsamningi leikhússins og jafnréttisáætlun kannaði Ríkisendurskoðun sérstaklega hvort kynjamunur væri á vinnuframlagi fastráðinna leikara og kom í ljós að karlar voru skráðir á 40% fleiri leikverk en konur þegar á allt tímabilið er litið auk þess sem þeir léku að meðaltali í 18% fleiri leiksýningum en konur. Nokkrar sveiflur eru milli ára en ekki var unnt að greina marktæka breytingu frá upphafi tímabilsins til loka þess.

Að meðaltali voru um 24 aukaleikarar árlega við störf við leikhúsið. Þeir voru ekki í öllum tilvikum skráðir með reglubundnum hætti á hlutverk í leikskrám líkt og aðrir leikara og því ógerlegt að meta vinnuframlag þeirra.

Í Þjóðleikhúsinu er stimpilklukka og eiga allir starfsmenn nema leikarar að nota hana við tímaskráningu. Ekki fara þó allir starfsmenn eftir þeirri reglu. Utanumhald starfsmanna á unnum vinnustundum var lengst af ekki í föstum skorðum og ekki á stöðluðum tímaskráningarblöðum. Brýnt er að rétt sé staðið að tímaskráningu starfsmanna. Að öðrum kosti eykst hættan á að greitt sé fyrir vinnu sem ekki hefur verið innt af hendi. Jafnframt eykst álag á starfsmannastjóra og hætta á mistökum.

## 2.8 Mat og ábendingar

### 2.8.1 Flýta ber samningu nýrrar reglugerðar fyrir Þjóðleikhús

Gildandi reglugerð fyrir Þjóðleikhús er að verulegu leyti úrelt og ekki í samræmi við núverandi starfsemi leikhússins. Ríkisendurskoðun telur að menntamálaráðuneyti eigi að flýta samningu nýrrar reglugerðar.

### 2.8.2 Fella ber starfsemi þjóðleikhúsráðs í fastari skorður

Núverandi þjóðleikhúsráð veitir þjóðleikhússtjóra gott aðhald og stuðning við reksturinn. Slíkt hefur þó ekki alltaf verið raunin heldur hefur virkni ráðsins tekið mjög mið af þeim einstaklingum sem þar sitja hverju sinni. Í þessu felst viss áhætta. Verði haldið í núgildandi stjórnskipan með þjóðleikhúsráð sem stjórnarnefnd leikhússins er eðlilegt að menntamálaráðuneytið felli starfsemi ráðsins í enn fastari skorður en verið hefur og fylgi því eftir að það sinni skyldum sínum.

### 2.8.3 Virkja þarf árangursstjórnunarsamning betur

Eftirfylgni menntamálaráðuneytis með árangursstjórnunarsamningi sínum við Þjóðleikhúsið er ófullkomin. Leikhúsið hefur enn ekki skilað langtímaáætlun um helstu verkefni, forgangsröðun og áherslur á tímabilinu 2006–10, auk þess sem það hefur skilað árlegum rekstraráætlunum seint og um síðir. Mikilvægt er að virkja árangursstjórnunarsamninginn betur sem stjórn- og eftirlitstæki. Leikhúsinu ber að standa skil á þeim tímasettu verkefnum sem þar er kveðið á um og ráðuneytinu ber að fylgja því eftir að svo sé gert og meta árangur starfseminnar innan þess frests sem tilgreindur er.

### 2.8.4 Kanna ber enn frekari einföldun skipurits

Ríkisendurskoðun telur rétt að kanna möguleika á enn frekari einföldun núgildandi skipurits í því skyni að styrkja tengsl þeirra aðila sem fást annars vegar við listræna sköpun og hins vegar við stjórnsýslu og rekstur. Á þann hátt mætti einnig auðvelda yfirsýn um starfsemina og daglegt eftirlit með framfylgd rekstraráætlana.

### 2.8.5 Kanna ber hvort ráða eigi framkvæmdastjóra að leikhúsinu

Leiklistarlög kveða á um að þjóðleikhússtjóri beri bæði listræna og fjárhagslega ábyrgð á rekstri leikhússins. Ríkisendurskoðun telur rétt að þjóðleikhúsráð og yfirvöld menntamála kanni hvort ráða eigi eiginlegan framkvæmdastjóra að leikhúsinu sem beri ásamt þjóðleikhússtjóra sérstaka ábyrgð á fjármálum þess.

### 2.8.6 Endurskoða þarf starfslýsingar í samræmi við skipurit

Á undanförunum árum hafa orðið ýmsar áherslubreytingar á skipulagi og stjórnun Þjóðleikhússins. Samfara því hafa verið samdar starfslýsingar fyrir flest störf. Þær hafa verið birtar nýjum starfsmönnum en hafa ekki í öllum

tilvikum verið lagðar fyrir eldri starfsmenn. Mikilvægt er að það verði gert. Jafnframt er rétt að endurskoða starfslýsingar í samræmi við nýtt skipurit eftir því sem við á.

### **2.8.7 Skýra þarf ábyrgðarsvið lykilstarfsmanna**

Athugun Ríkisendurskoðunar leiddi í ljós misræmi milli nokkurra starfslýsinga og núverandi skipurits. Vegna þessa er stjórnunarumboð einstakra millistjórnenda óljóst eða óeðlilegt. Samkvæmt starfslýsingum bera t.d. yfirstjórnendur sviða ekki alltaf rekstrarlega ábyrgð á þeim gagnvart þjóðleikhússtjóra heldur deildarstjórar undirsviða. Sömuleiðis kom fram misræmi milli túlkunar þjóðleikhússtjóra og einstakra starfsmanna á verksviði þeirra og ábyrgð. Að mati Ríkisendurskoðunar dregur þetta úr möguleikum leikhússins til að fylgja settum starfsáætlunum og ná markmiðum sínum um skilvirkan og árangursríkan rekstur. Mikilvægt er því að ábyrgðarsvið lykilstjórnenda sé skilgreint betur en verið hefur og það tryggt að þeir starfi samkvæmt umboði sínu.

### **2.8.8 Skýra þarf betur samskiptaferli og boðleiðir starfsmanna**

Mikilvægt er að samskipti og upplýsingaflæði séu vel skilgreind og í föstum farvegi. Við athugun Ríkisendurskoðunar kom í ljós að þrátt fyrir reglubundin samskipti og fundarhöld telja sumir starfsmenn sig ekki nægilega vel upplýsta um eigin ábyrgðarstöðu og verkefni. Ríkisendurskoðun telur að endurskoða þurfi upplýsinga- og samskiptaferli starfsmanna og skýra betur boðleiðir milli stjórnenda og almennra starfsmanna.

Við athugun Ríkisendurskoðunar kom einnig í ljós að nokkuð skorti á formfestu við skráningu funda. Úr þessu hefur verið bætt. Ef fundargerðir eru ekki skráðar eykst hættu á að starfsmenn hafi ekki aðgang að þeim upplýsingum sem þeir þurfa á að halda.

### **2.8.9 Setja þarf skýrari reglur um tímaskráningu starfsmanna**

Mikilvægt er að haldið sé utan um tímaskráningu allra starfsmanna Þjóðleikhússins, annaðhvort með stimpilklukku eða öðrum hætti. Þetta gildir jafnt um stjórnendur, leikara sem aðra starfsmenn. Ríkisendurskoðun telur að setja þurfi skýrari reglur um þessi mál og gera millistjórnendur ábyrga fyrir tímaskráningu þeirra starfsmanna sem undir þá heyra.

### **2.8.10 Halda þarf áfram að hagræða í starfsmannamálum**

Undanfarin ár hefur fastráðnu starfsfólki Þjóðleikhússins fækkað nokkuð og má líta á það sem vísbendingu um viðleitni þjóðleikhússtjóra til að auka listrænt svigrúm leikhússins, hagræða í starfsmannahaldi og sýna aðhald í rekstri. Mikilvægt er að halda áfram á þessari braut enda eru vísbendingar um að enn séu einstaka starfsmenn ekki nýttir eins og best verður á kosið.

Athugun Ríkisendurskoðunar gefur til kynna að fastráðnir leikarar taki nú þátt í færri leikverkum og leiksýningum en áður. Leita þarf leiða til að auka þátttöku þeirra í leikverkum og leiksýningum eða endurskoða ráðningarform þeirra. Þá kom einnig í ljós nokkur kynjamunur á vinnuframlagi þegar horft var til leikara.



## 3 Markmið og árangur

---

**Þjóðleikhúsið sinnir í meginatriðum þeim skyldum sem leiklistarlög kveða á um. Það hefur einnig náð þeim mælanlegu markmiðum sem fram koma í árangursstjórnunarsamningi þess við menntamálaráðuneyti. Helst má finna að fáum almennum sýningum utan höfuðborgarsvæðisins og aðeins einni óperusýningu undanfarin ár. Kanna ber hvort auka megi samstarf við Íslensku óperuna um óperuflutning. Þá þarf Þjóðleikhúsið að leita leiða til að auka aðsókn að leikverkum sínum. Að öðrum kosti mun því veitast örðugt að minnka skuldir og starfa í samræmi við fjárlög að óbreyttri starfsemi.**

### 3.1 Verkefni og skyldur Þjóðleikhússins

Í 3. og 4. gr. leiklistarlaga kemur fram að Þjóðleikhúsið sé eign íslensku þjóðarinnar og að þar skuli iðka leiklist og aðrar listgreinar sem tengjast leiksviði. Þar er einnig greint á almennan hátt frá fjórum meginmarkmiðum leikhússins:

1. Að glæða áhuga landsmanna á leiklist og öðrum sviðslistum.
2. Að stuðla að þróun þessara listgreina.
3. Að efla íslenska leikritun.
4. Að vera til fyrirmyndar um listrænan flutning viðfangsefna og meðferð íslenskrar tungu.

Í síðari greinum laganna er kveðið nánar á um verksvið og skyldur Þjóðleikhússins, ýmist með almennum eða sérgreindum hætti. Fram kemur að aðalverkefni þess er að sýna íslenska og erlenda sjónleiki, jafnframt því sem það skal standa að flutningi á óperum, söngleikjum og listdanssýningum. Sérstaklega er tekið fram að á „hverju leikári“ skuli eitt eða fleiri viðfangsefni ætluð börnum og að „árlega“ skulu farnar leikferðir sem víðast um landið. Þá skulu einnig farnar leikferðir til annarra landa og fengnir til Íslands erlendir listamenn, „hvort tveggja eftir því sem aðstæður leyfa“. Þjóðleikhúsið skuli að lokum kosta kapps um hagkvæmt samstarf við stofnanir, félög og aðra sem sinna listgreinum á starfssviði þess, veita eftir föngum leikfélögum áhugamanna lið og gera leiklistarnemum kleift að fylgjast með leikhústarfinu.

Í árangursstjórnunarsamningi Þjóðleikhússins og menntamálaráðuneytisins frá 29. desember 2005 er kveðið enn nánar á um hvernig útfæra skuli markmið laganna og einnig um almenn og sérstök áhersluatriði á tímabilinu frá 1. janúar 2006 til 31. desember 2010. Þar kemur fram að leikhúsið eigi að vera allt í senn „þjónustustofnun“ á menningarsviði, rekin í þágu alls almennings í landinu, „listastofnun“ sem skemmti áhorfendum á öllum aldri, ögri þeim, mennti þá og þroski og „uppeldisstofnun“ sem valdi því að

leikhúsheimsókn leiði af sér endurteknar heimsóknir til frambúðar. Auk þess eru þar sérstök áhersluatriði sem snerta rekstur leikhússins og starfsmannamál, svo sem vinnustaðarmenningu, öryggi, endurmenntun og jafnrétti starfsmanna, og er að nokkru leyti gerð grein fyrir þeim málum í öðrum köflum þessarar skýrslu.

Í samningnum er sérstaklega tilgreint það markmið að leggja aukna rækt við innlenda leikritun og nýsköpun í þeim greinum sem tengjast leiksviði, m.a. skuli stefnt að því að helmingur þeirra leikverka sem veljast til sýninga á hverju leikári sé eftir innlenda höfundu, hvort heldur um er að ræða leikrit eða leikgerðir. Í þeim hópi skuli að jafnaði vera minnst einn nýliði. Þá er lögð áhersla á samtímaleikritun fyrir börn og ungt fólk. Til að örva leikhúsaðsókn ungs fólks verði skólasýningar á minni sviðum leikhússins í miðri viku jafnframt því sem nemendum í framhaldsskólum verði boðið að sækja sýningar á niðursettu verði. Þá skuli stefnt að því að bjóða að jafnaði upp á a.m.k. eina barna- og/eða unglingasýningu árlega sem fara má með út úr húsi og sýna í skólum og samkomuhúsum, auk þess sem farið verði með eina almenna sýningu í leikferð árlega.

Í árangursstjórnunarsamningnum er einnig getið þess starfsmarkmiðs leikhússins að efla fræðslu og kynningu á leiklist almennt eða einstökum sýningum leikhússins, bæta heimasíðu þess og gefa út kynningartímarit um verkefni þess fjórum sinnum á ári. Þá skuli það vinna sérstaklega að því að ná til fólks af erlendum uppruna og auka möguleika þess á að njóta leiklistar. Einnig skuli koma aðgengi hreyfihamlaðra í betra horf sem víðast í húsinu og bæta þjónustu við heyrnarskerta. Jafnframt er lögð áhersla á samvinnu við aðrar menningarstofnanir með gagnkvæma hagsmuni í huga. Sérstaklega er kveðið á um dans- og óperusýningar í þessu samhengi og að slíkar gestasýningar verði að minnsta kosti einu sinni á ári í húsinu, innlendar sem erlendar. Með því móti er einnig gert ráð fyrir að leikhúsið sinni skyldum sínum á þessum sviðum. Af erlendu samstarfi er sérstaklega lögð áhersla á samstarf við Tjóðpallinn í Færeyjum samkvæmt samstarfssamningi til þriggja ára, auk þess sem stefnt skuli að því að 2–3 erlendir listrænir stjórnendur starfi við Þjóðleikhúsið á ársgrundvelli og að leikhúsið geti nýtt sér boð um að fara með sýningar erlendis þegar slíkt býðst.

### 3.2 Mat á árangri

Í árangursstjórnunarsamningnum er kveðið á um tvenns konar mat á starfsemi Þjóðleikhússins og eftirlit með henni. Annars vegar skal leikhúsið leggja fram tölulegar upplýsingar um áætlanir og endanlegan fjölda áhorfenda, sýningar, verkefni og íslensk verk, sýningar fyrir börn og unglinga, kynningar innan og utan leikhússins o.fl. Hins vegar skal leitað eftir huglægu mati starfsfólks á starfsemi leikhússins a.m.k. einu sinni á ári á almennum starfsmannafundi. Til viðmiðunar verði m.a. tekið tillit til umtals og



umfjöllunar um starfsemi leikhússins í fjölmiðlum og meðal almennings og hvaða áhrif það hefur á aðsókn. Í ársskýrslum sínum fyrir 2006 og 2007 hefur Þjóðleikhúsið í meginatriðum efnt þann hluta samningsins sem lýtur að tölulegum upplýsingum. Þar er hins vegar ekki gerð grein fyrir því hvort leitað hafi verið eftir huglægu mati starfsfólks leikhússins eða um niðurstöður slíks mats. Endurmatsfundir munu þó haldnir eftir hverja frumsýningu.

Stjórnendur Þjóðleikhússins og fulltrúar menntamálaráðuneytis hafa fundað reglubundið í janúar ár hvert eftir að samningurinn tók gildi og farið kerfisbundið yfir ákvæði hans. Starfsemi leikhússins hefur þó ekki verið metin með formlegum hætti í því samhengi enda líta aðilar svo á að samningurinn sé leiðbeinandi fyrir starfsemi þess og enn í mótun. Núverandi þjóðleikhússtjóri hefur lýst yfir þeirri skoðun sinni að leikhúsið geti vegna fjárskorts ekki sinnt þeim verkefnum sem metnaður stendur til á vettvangi listuppeldis og höfundarstarfs. Af þeim sökum hafi m.a. verið leitað til einkaaðila að styðja einstök verkefni, m.a. fræðsludeild leikhússins, höfundastarf og skólasýningar utan Reykjavíkur. Fulltrúar menntamálaráðuneytis telja fjármagn nægjanlegt og benda á að lagarammi og árangursstjórnunarsamningur séu það rúm að fjármagn eigi ekki að þurfa að standa lögboðnum verkefnum fyrir þrifum.

Ríkisendurskoðun tekur undir það álit menntamálaráðuneytis að leiklistarlög og árangursstjórnunarsamningur Þjóðleikhússins og menntamálaráðuneytisins veiti þjóðleikhússtjóra hverju sinni verulegt svigrúm. Þrátt fyrir fjölmargar kvaðir er þar í mjög litlum mæli kveðið á um umfang starfseminnar, svo sem fjölda leikverka, sýninga eða sviða sem leikið skuli á. Í raun eru mælanleg starfsmarkmið leikhússins einungis fimm:

1. Stefnt skal að því að helmingur leikverka hvert leikár sé eftir innlenda höfunda.
2. Að jafnaði skal vera að minnst einn nýliði í þeim hópi.
3. Að jafnaði skal stefnt að því að bjóða árlega upp á a.m.k. eina sýningu ætlaða börnum og unglingum sem sýna má í skólum og samkomuhúsum.
4. Eins skal stefnt að því að fara árlega með a.m.k. eina almenna sýningu í leikferð.
5. Sýna skal a.m.k. einu sinni á ári dans- og óperusýningar í samvinnu við fagfólk á því sviði.

Að öðru leyti hefur þjóðleikhússtjóri býsna frjálssar hendur að velja verkefni og forgangsraða þeim, svo framarlega sem hann fer ekki gegn almennum markmiðum leikhússins og ákvæðum fjárlaga.

Eins og tafla 3.1 sýnir hefur Þjóðleikhúsið náð þeim fimm markmiðum sem leggja má beinan mælikvarða á:

### 3.1 Kennitölur um starfsemi

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Fjöldi eigin leikverka*	13	16	15	18	20
Fjöldi (hlutfall) innlendra leikverka*	6 (46%)	11 (68%)	11 (73%)	11 (61%)	12 (60%)
Þar af verk eftir nýliða við Þjóðleikhúsið	1	3	4	3	3
Leikverk fyrir börn	1	2	3	3	4
Leikferðir um landið (fjöldi sýninga)	1 (17)	3 (5)	1 (5)	1 (15)**	1 (8)**
Dansverk og óperur (fjöldi sýninga)	1 (2)	2 (4)	4 (8)	2 (3)	1(1)

\* Inni í þessum tölum eru bæði eiginleg leikrit og innlendar leikgerðir af íslenskum og erlendum verkum.

\*\* Bæði almennar sýningar og skólasýningar.

#### Þjóðleikhúsið sem uppeldisstofnun

Undanfarin ár hefur Þjóðleikhúsið uppfyllt skyldur sínar gagnvart börnum með einu til fjórum verkum árlega, þar af hefur eitt þeirra, „Leitin að jólu-um“, verið fastur liður á aðventunni þrjú síðustu leikár. Meðal sérstakrar nýbreytni má nefna stuttar sýningar fyrir allra yngstu kynslóðina. Síðustu tvö leikár, þ.e. 2006/7 og 2007/8, hefur leikhúsið einnig farið leikferðir í framhaldsskóla utan Reykjavíkur, síðara árið með styrk frá einkaaðila og þurftu áhorfendur því ekki að greiða aðgangseyri. Þessu verður haldið áfram á komandi leikári. Þá hefur leikhúsið boðið upp á skólasýningar í miðri viku á niðursettu verði og einnig hafa skólahópar getað keypt miða á svölum um helgar á niðursettu verði. Ekki liggja fyrir tölulegar upplýsingar um aðsókn barna og unglinga að leiksýningum né hversu margir hafa nýtt sér skólaafslátt undanfarin ár. Ljóst er hins vegar að barnaleikrit eru jafnan meðal best sóttu sýninga leikhússins. Leikárið 2007/8 sóttu t.d. alls um 14.500 gestir „Skilaboðaskjóðuna“ og leikárið þar á undan sóttu um 20.000 gestir „Sitji guðs englar“.

Auk þess að efna til leiksýninga fyrir börn og ungmenni hefur Þjóðleikhúsið lagt á síðustu árum aukna áherslu á fræðslu- og kynningarstarf fyrir þennan aldurshóp í því skyni að opna honum heim leikhússins og stuðla að því að hann sækir leikhús að staðaldri. Þetta hefur m.a. verið gert með útgáfu geisladiska og fræðslurita sem tengjast leiksýningum, vinnusmiðjum í samstarfi við Félag um leiklist í skólastarfi, námskeiðum fyrir skólanema, leikskólakennara og kennaranema og örleikritasamkeppni fyrir framhaldsskólana. Þá hefur leikhúsið tekið á móti grunnskólahópum í kynnisferðir um húsið og leikskólahópum með sérstakri dagskrá í Kúlunni. Að lokum má geta tilraunaverkefnis fræðsludeildar Þjóðleikhússins og Menningarmiðstöðvar Fljótaldshéraðs, Þjóðleiks, um leiklistarhátíð ungs fólks.

Fyrir allan almenning hefur Þjóðleikhúsið haldið úti allöflugri heimasíðu með almennt kynningu á starfsemi leikhússins og sérstakri síðu fræðslu-

deildar. Einnig hefur það efnt til umræðna, námskeiða og fyrirlestra á sviði leiklistar. Í sumum tilvikum hefur slíkt verið öllum opið en í öðrum tilvikum í samvinnu við skóla, félagasamtök og stofnanir. Leikhúsið hefur ekki náð því markmiði sínu að gefa árlega út fjögur tölublöð af leikhústímariti sínu. Það kom út með því móti veturinn 2005/6 en lagðist síðan af vegna kostnaðar. Á móti voru leikskrár gerðar veglegri.

#### Þjóðleikhúsið sem þjónustustofnun

Auk leiksýninga í framhaldsskólum utan höfuðborgarsvæðisins hefur Þjóðleikhúsið m.a. sinnt þjónustuhlutverki sínu við almenning í landinu með farandsýningum. Séu skólasýningar undanskildar voru slíkar sýningar að meðaltali 6 á ári á tímabilinu 2003–08. Sömuleiðis hefur leikhúsið farið nokkrar leikferðir til útlanda. Þá hefur Þjóðleikhúsið leitast við að bjóða upp á erlendar gestasýningar og efla samstarf sitt við aðrar menningarstofnanir, innlendar og erlendar. Ekki verður þó séð að það hafi átt í formlegu samstarfi við Íslensku óperuna, Sinfóníuhljómsveit Íslands eða RÚV undanfarin ár eins og stefnt skal að samkvæmt árangursstjórnunarsamningnum.

Þjóðleikhúsið hefur leitast við að opna leikhúsið fyrir sem flesta, líka þá sem einhverra hluta vegna hafa minni möguleika á að njóta leiksýninga með sama hætti og allur almenningur. Leikárið 2006/7 voru t.d. haldin námskeið fyrir heyrnarskerta og nýbúa með takmarkaða íslenskukunnáttu í tengslum við valdar leiksýningar. Þá hafa aðgengismál fatlaðra verið bætt til muna, bæði með skábrautum utan húss og lyftum á gestasvæði. Enn er þó margt óunnið í þeim efnum og stefnt að áframhaldandi framkvæmdum á komandi árum.

#### Þjóðleikhúsið sem listastofnun

Eins og tafla 3.1 sýnir hefur meira en helmingur allra leikverka Þjóðleikhússins hvert leikár verið eftir innlenda höfunda. Þar eru jafnt talin með eiginleg leikrit og innlendar leikgerðir íslenskra og erlendra verka. Leikhúsið hefur líka náð því markmiði að sýna árlega íslensk verk eftir nýliða við leikhúsið. Á undanförunum fimm leikárum hefur jafnan verið um eitt til fjögur slík verk að ræða. Flest leikskáldanna höfðu áður komið verkum á framfæri í öðrum leikhúsum og sum þeirra eru raunar viðurkenndir höfundar.

Vegna hlutverks síns að sinna íslenskri leikritun gerði Þjóðleikhúsið samning við Rithöfundasambandið í mars 2005 og hefur af þeim sökum átt margs konar samvinnu við íslenska höfunda. Í því sambandi var einnig í júní 2008 stofnaður með fjárframlagi einkaaðila sérstakur sjóður, Prologus, sem hefur það markmið að efla höfundastarf við Þjóðleikhúsið. Sjóðnum er á næstu þremur árum ætlað að veita árlega allt að fimm höfundum fjárframlag til að vinna úr áhugaverðum hugmyndum og koma þeim í handritsform, ýmist sem drög eða fullbúin leikrit. Að sögn þjóðleikhússtjóra á þetta þó ekki að verða til þess að leikhúsið setji minna eigið fé í höfundastarf.

Telja verður að Þjóðleikhúsið hafi á undanförunum árum uppfyllt lagaskyldur sínar að flytja a.m.k. eina óperu- og listdanssýningu á ári. Langflest þessara verka hafa verið danssýningar og látbragðsleikir. Einungis ein ópera hefur verið flutt, „Galdraskyttan“ árið 2006. Þau verk af þessum toga sem sett hafa verið á svið hafa nær undantekningarlaust verið gestasýningar. Þjóðleikhúsið telur að breytt landslag þessara sviðslista valdi því að óraunhæft sé að það sinni sjálfstætt þessum greinum.

Listrænn árangur Þjóðleikhússins verður ekki metinn á hlutlægan hátt. Til að gefa vísbendingu um mat íslensks leikhúsfólks sjálfs má þó benda á afrakstur leikhússins undanfarin leikár á árlegri uppskeruhátíð Leiklistarsambands Íslands, Grímunni. Þar veitir sérstök valnefnd leikara, leikstjóra, leikskálda og tæknifólks verðlaun fyrir framúrskarandi árangur í sviðslistum á liðnu leikári. Markmið verðlaunanna eru m.a. að auka fagmennsku og sérhæfingu innan sviðslista og stuðla að metnaðarfullum vinnubrögðum. Jafnframt er uppskeruhátíðin hugsuð sem vettvangur til að kynna íslenskt leikhús fyrir almenningi með því að gera upp leikárið í fjölmiðlum og draga það fram sem upp úr stendur hverju sinni.

Tafla 3.2 sýnir fjöldi tilnefninga og verðlauna í 12 flokkum sem snúa að Þjóðleikhúsinu fyrir leikárin 2003–08. Þetta eru sýning ársins, leikskáld ársins, leikstjóri ársins, leikari ársins í aðalhlutverki, leikkona ársins í aðalhlutverki, leikari ársins í aukahlutverki, leikkona ársins í aukahlutverki, búningar ársins, leikmynd ársins, lýsing ársins, tónlist ársins og barnasýning ársins. Yfirleitt eru fimm tilnefningar fyrir hvern lið og ein verðlaun. Þó eru stöku frávik frá þessu sem skekkir heildarfjölda verðlauna og tilnefninga í töflunni. Til ársins 2006/7 var t.d. mögulegt að sami aðili hlyti verðlaun fyrir störf innan tveggja leikhúsa eða að tvö leikhús deildu með sér verðlaunum.

### 3.2 Grímuverðlaun leikárin 2003–08

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
<b>Tilnefningar</b>					
Þjóðleikhúsið	30	29	27	20	31
Leikfélag Reykjavíkur	15	19	12	20	8
Leikfélag Akureyrar	0	2	5	3	9
Aðrir	15	12	15	17	12
Samtals	60	62	59	60	60
<b>Verðlaun</b>					
Þjóðleikhúsið	8	4	9	2	7
Leikfélag Reykjavíkur	2	5	3	6	1
Leikfélag Akureyrar	0	1	2	0	2
Aðrir	2	3	2	4	2
Samtals	12	13	16	12	12

Þessi samantekt sýnir að Þjóðleikhúsið hefur að jafnaði hlotið um 45–46% allra tilnefninga og verðlauna á þessu fimm ára tímabili og hlýtur það að teljast prýðilegur árangur. Eins og vænta má eru nokkrar sveiflur milli ára en um eiginlega þróun er ekki að ræða. Afrakstur Þjóðleikhússins er einna bestur leikárin 2003/4 og 2007/8 en lakastur leikárið 2006/7.

#### Markmið Þjóðleikhússins um fjölgun leikverka og aðsókn

Þegar núverandi þjóðleikhússtjóri tók við starfi í upphafi árs 2005 kynnti hann það markmið sitt að fjölga leikverkum, sýningum og áhorfendum frá því sem verið hefði undanfarin ár. Jafnframt var gert ráð fyrir því að sýna hvert verk þéttar og á styttra tímabili en áður hafði verið gert enda hefði slíkt bæði listrænan og rekstrarlegan ávinning. Við það næðist fyrr gott flæði í sýningar auk þess sem sviðsskiptingum milli verkefna fækkaði og yfirvinna sviðsmanna minnkaði. Til að tryggja fjölbreytt framboð skyldi hins vegar jafnframt taka inn nýtt verk þegar fyrra leikrit hefði verið sýnt um nokkurt skeið.

Eins og tafla 3.3 sýnir hafa þessi markmið náðst í öllum meginatriðum. Uppfærðum verkum fjölgaði úr 12 í 19 á tímabilinu og munar þar nokkuð um fjölgun samstarfsverkefna. Eins fjölgaði leiksýningum Þjóðleikhússins verulega síðari hluta tímabilsins 2003–08, þ.e. úr 267 í 391. Það markmið að auka aðsókn áhorfenda náðist fyrst leikárið 2007/8. Að meðaltali sóttu reyndar nokkuð færri gestir hvert leikverk og hverja leiksýningu í lok tímabilsins en í byrjun þess og hefur nýtingin þar með versnað. Þetta skýrist að hluta til af því að sýningar hafa í auknum mæli færst í minni sali leikhússins. Þá höfðu viðgerðir undanfarinna ára án efa einhver áhrif. Þjóðleikhúsið hefur nú fallið frá fyrri hugmyndum um að sýna hvert leikrit oft en á stuttum tíma.

### 3.3 Fjöldi leikverka Þjóðleikhússins og aðsókn að þeim

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Fjöldi uppfærðra leikverka	12	16	15	17	19
Þar af samstarfsverkefni	0	1	0	3	3
Fjöldi leiksýninga	267	270	331	333	391
Fjöldi gesta	69.116	68.326	61.101	64.873	78.803
Meðalgestafj. á leikverk	5.760	4.270	4.073	3.816	4.148
Meðalgestafj. á leiksýningu	259	253	185	195	202

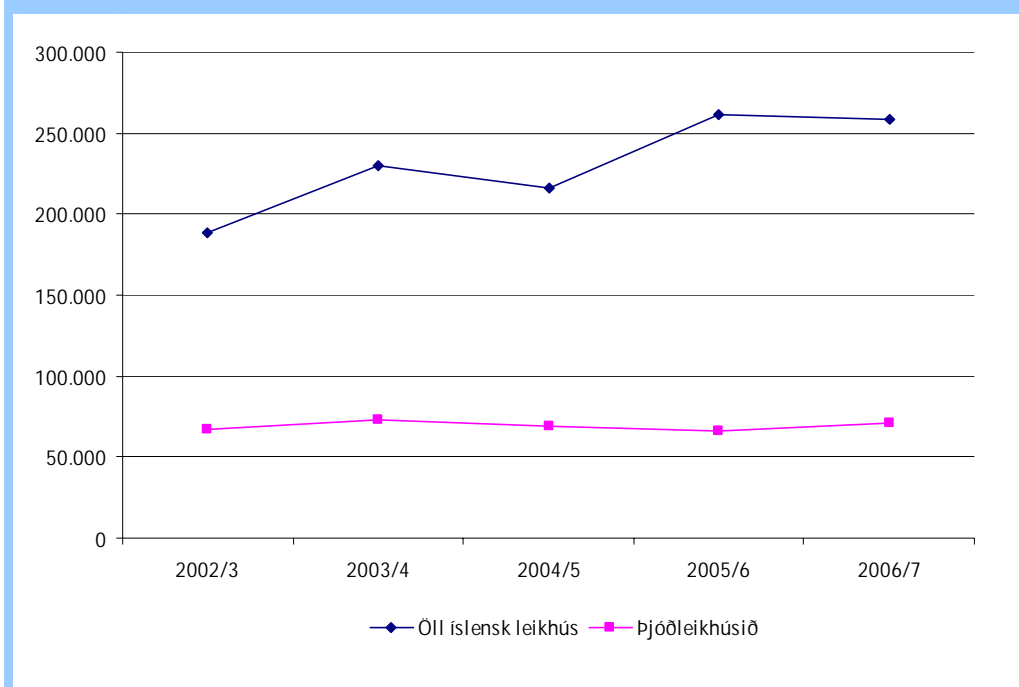
Inni í þessum tölum eru eigin uppfærslur og samstarfsverkefni. Gestasýningar og leikferðir eru ekki meðtaldar.

Þess má geta að áskriftargestir Þjóðleikhússins voru milli 1.600 og 2.100 á leikárunum 2003–08, þ.e. um 2,5–3,0% allra gesta, og fækkaði þeim örlítið á tímabilinu. Horfur eru á svipaðri kortasölu vegna leikársins 2008/9. Í lok september 2008 hafði Leikfélag Reykjavíkur hins vegar selt um 4.000 áskriftarkort. Þjóðleikhúsið fylgir því ekki þeirri uppsveiflu í kortasölu sem

setur svip sinn á starfsemi LR. Bent hefur verið á að munurinn stafi að nokkru leyti af góðum stuðningi einkaaðila sem greiði niður áskriftarkort LR.

Ljóst er að Þjóðleikhúsið býr við aukna samkeppni annarra leikhúsa og að það hefur ekki náð að halda þeim markaðshlut sem það hafði á árum áður. Samkvæmt tölum frá Hagstofunni jókst aðsókn að íslenskum atvinnuleikhúsum um rúm 37% frá leikárinu 2002/3 til leikársins 2006/7, þ.e. úr 188.869 í 259.030 áhorfendur (ekki voru til tölur fyrir leikárið 2007/8). Inni í þeim tölum eru eigin uppfærslur leikhúsanna hér á landi, samstarfsverkefni og gestasýningar. Leikferðir erlendis eru ekki taldar með. Á sama tíma fjölgaði gestum Þjóðleikhússins um 5%, þ.e. úr 67.044 í 70.781.

### 3.4 Gestafjöldi íslenskra atvinnuleikhúsa (gestasýningar meðtaldar)



Alls hefur hlutdeild Þjóðleikhússins í heildaraðsókn að íslenskum atvinnuleikhúsum dregist saman um 9 prósentustig undanfarin ár, úr 36% leikárið 2002/3 í 27% leikárið 2006/7. Hlutdeild leikhússins í heildarfjölda leiksýninga atvinnuleikhúsanna hefur þó haldist nær óbreytt á tímabilinu, þ.e. verið að jafnaði um 30% og aukist örlítið þegar horft er til heildarfjölda uppfærðra leikverka, þ.e. úr 27% leikárið 2002/3 í 30% leikárið 2006/7. Ekki verður því séð að aukið framboð annarra atvinnuleikhúsa á uppfærslum eða sýningum eigi að hafa haft áhrif á gestafjölda Þjóðleikhússins.

Ef leikárið 2007/8 er undanskilið hljóta aðsóknartölur undanfarinna ára að valda Þjóðleikhúsinu vissum áhyggjum, a.m.k. ef það ætlar sér að standa undir nafni sem leikhús þjóðarinnar, og vekja spurningar um val þess á

verkefnum og markaðssetningu þeirra. Verulega aukinn auglýsingakostnaður undanfarin ár, úr 14,3 m.kr. árið 2003 í 39,2 m.kr. árið 2007, bendir til þess að auglýsingar einar og sér geri ekki útslagið í þeim efnum. Jafnframt hefur dvínandi aðsókn eðlilega áhrif á rekstrarstöðu leikhússins sem verið hefur erfið mörg undanfarin ár.

#### Viðhorf almennings

Til að fá gleggri vitneskju um stöðu Þjóðleikhússins á íslenskum leikhúsmarkaði og viðhorf almennings til þess fékk Ríkisendurskoðun Capacent Gallup til að gera viðhorfskönnun meðal landsmanna. Um var að ræða netkönnun sem fór fram á tímabilinu 23. október til 3. nóvember 2008 og var endanlegt úrtak 1.154 einstaklingar á aldrinum 16–75 ára. Alls bárust 749 svör og var svarhlutfall því 64,9%.

Könnunin fól í sér fimm spurningar:

1. Hefur þú farið í leikhús á síðustu 12 mánuðum?
2. Hversu ánægð(ur) eða óánægð(ur) ertu með þær leiksyningar Þjóðleikhússins sem þú hefur séð undanfarna 12 mánuði?
3. Hver er helsta ástæða þess að þú ferð í Þjóðleikhúsið?
4. Hver er helsta ástæða þess að þú ferð ekki í Þjóðleikhúsið?
5. Telur þú líklegt eða ólíklegt að þú farir í Þjóðleikhúsið á núverandi leikári?

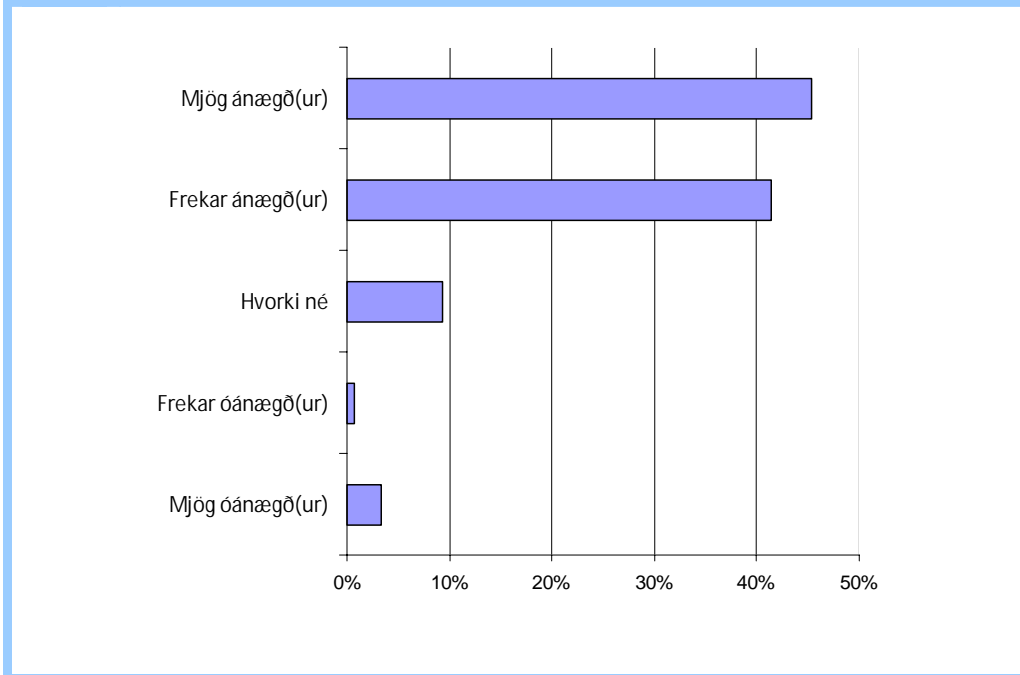
Svörin voru greind eftir kyni svarenda, aldri, búsetu, fjölskyldutekjum og skólamenntun.

Alls kváðust 53,3% svarenda hafa farið í leikhús á síðustu 12 mánuðum. Af svörunum má ráða að allmargir hafa sótt sýningar í fleiri en einu leikhúsi á tímabilinu. Þannig höfðu 33,9% sótt sýningar í Borgarleikhúsinu, 21,2% sýningar í Þjóðleikhúsinu, 9,9% sýningar hjá Leikfélagi Akureyrar og 10,4% sýningar annarra leikhúsa. Þessi niðurstaða staðfestir áðurnefndar aðsóknartölur, þ.e. að hlutur Þjóðleikhússins á íslenskum leikhúsmarkaði sé um 28%.

Almennt reyndust konur sækja leikhús mun meir en karlar og gildi það einnig um Þjóðleikhúsið. Nokkur munur reyndist einnig á aðsókn að Þjóðleikhúsinu eftir aldri. Dyggustu leikhúsgestir þess voru á aldrinum 55–75 ára en fólk á aldrinum 25–34 ára sótti leikhúsið minnst. Áberandi munur kom í ljós þegar horft var til búsetu. Alls höfðu tæp 30% svarenda úr Reykjavík sótt Þjóðleikhúsið á síðustu 12 mánuðum miðað við 11% íbúa utan höfuðborgarsvæðisins. Þá reyndust fjölskyldutekjur einnig skipta miklu máli, þ.e. því hærri tekjur sem svarendur höfðu þeim mun líklegra var að þeir sæktu sýningar Þjóðleikhússins. Sama máli gegndi um skólamenntun. Því meiri sem menntunin var þeim mun líklegra var að svarendur sæktu Þjóðleikhúsið. Þessi svör gætu gefið vísbendingu um það hvar sóknarfæri leikhússins liggja.

Skýrar línur fengust þegar horft var til ánægju/óánægju þeirra sem sótt hafa leiksýningar Þjóðleikhússins undanfarna 12 mánuði. Alls reyndust um 87% svarenda mjög eða frekar ánægðir en einungis 4% mjög eða frekar óánægðir. Þetta hljóta að teljast mjög jákvæðar niðurstöður fyrir leikhúsið.

### 3.5 Ánægja með leiksýningar Þjóðleikhússins



Almennt voru konur ánægðari en karlar með leiksýningar Þjóðleikhússins og er það í samræmi við aðsókn kynjanna. Lítil munur reyndist hins vegar þegar horft var til aldurs. Þar voru yngstu og elstu aldurshóparnir þó einna ánægðastir. Einnig kom í ljós að íbúar utan Reykjavíkur voru heldur ánægðari en Reykvíkingar. Athyglisvert er síðan að ánægjan er mest meðal þeirra sem hafa lægstar fjölskyldutekjur og minnstu skólamenntun. Gera má ráð fyrir því að ungmenni á aldrinum 16–24 ára vegi þungt í því samhengi.

Þeir sem höfðu farið í Þjóðleikhúsið á síðustu 12 mánuðum nefndu einkum þrjár ástæður þess: Skemmtun/áhugamál (40,5%), áhugaverðar/góðar sýningar (28,3%) og var boðið/átti boðsmíða (10,7%). Þeir sem ekki höfðu farið í Þjóðleikhúsið á sama tíma nefndu á hinn bóginn eftirfarandi meginástæður þess: Bý úti á landi/staðsetning (21,4%), engar áhugaverðar sýningar (17,4%), leiðist leikhús/hef ekki áhuga (15,4%) og of dýrt/peningaleysi (13,7%).

Alls töldu 31,1% svarenda könnunarinnar mjög eða frekar líklegt að þeir færu í Þjóðleikhúsið á núverandi leikári. Fram kom einnig að leikhúsferðir almennt, þ.e. óháð leikhúsum, og ánægja með leiksýningar Þjóðleikhússins síðustu 12 mánaða auka mjög líkur á að fólk sæki leiksýningar Þjóðleikhúss-



ins á núverandi leikári. Þá vó þátturinn „skemmtun/áhugamál“ þyngra en aðrir þættir meðal þeirra sem sótt höfðu sýningar Þjóðleikhússins síðustu 12 mánuði en þátturinn „engar áhugaverðar sýningar“ þyngst meðal þeirra sem ekki höfðu sótt sýningar Þjóðleikhússins undanfarna 12 mánuði.

### Sæta- og tekjunýting

Líta má á sæta- og tekjunýtingu Þjóðleikhússins sem mikilvægan mælikvarða á hagkvæmni rekstrarins. Sætanyting segir til um hlutfall setinna sæta miðað við fullt hús en tekjunýting um hlutfallslegar tekjur af miðasölu miðað við að aðgöngumiðar í öll sæti séu seldir á fullu verði.

Einungis var unnt að fá upplýsingar um sæta- og tekjunýtingu Þjóðleikhússins vegna leikársins 2007/8 og verður því fremur að líta á þær sem vísbendingu en óyggjandi staðreynd um stöðu mála undanfarin ár. Til samanburðar var horft til þjóðleikhúsa Dana og Norðmanna, *Det Kongelige Teater* og *Nationaltheatret*, og Íslensku óperunnar. Tölur vegna beggja þátta fengust frá *Det Kongelige Teater* fyrir árin 2004–07 en einungis tölur um sätanytingu *Nationaltheatret* og Íslensku óperunnar fyrir sömu ár. Tölur frá Leikfélagi Reykjavíkur og Leikfélagi Akureyrar eru ekki opinberar.

## 3.6 Sæta- og tekjunýting Þjóðleikhússins

	Ár	Sætanyting	Tekjunýting
Þjóðleikhúsið	2007–08	76,3%	54,6%
Det Kongelige Teater	2004–07	74,8%	53,8%
Nationaltheatret*	2004–07	75,6%	
Íslenska óperan	2004–07	62,6%	

\* Inni í þessari tölu eru einnig gestasýningar sem virðast heldur verða til að minnka sätanytinguna.

Með eðlilegum fyrirvara um að leikárið 2007/8 sé dæmigert fyrir sæta- og tekjunýtingu Þjóðleikhússins undanfarin ár verður ekki séð að það standi öðrum sambærilegum leikhúsum að baki þegar litið er til þessara þátta. Tekið skal fram að eðlilegt er að tekjunýting sé nokkuð minni en sätanyting vegna boðsmiða og ýmiss konar afsláttar af miðaverði, m.a. til barna, öryrkja, aldraðra og fastra áskriftargesta.

Leikárið 2007/8 keyptu 47,7% allra áhorfenda Þjóðleikhússins aðgöngumiða á fullu verði, 33,2% á afsláttarkjörum og 19,1% höfðu boðsmiða. Sérstaka athygli vekur hátt hlutfall boðsmiða og er slíkt ekki nýtt. Þeir voru um 17% allra miða leikárið 2005/6 og um 16% allra miða leikárið 2006/7. Til samanburðar má geta að á tímabilinu 2003–07 voru boðsmiðar milli 5–7% allra miða norska þjóðleikhússins.

Ljóst er að verulegur munur er á sæta- og tekjunýtingu Þjóðleikhússins eftir leikverkum. Hæst fór sätanyting leikárið 2007/8 upp í 97,9% en lægst í

61,6%. Á sama hátt fór tekjunýting hæst í 94,8% en lægst í 21,1%. Athyglisvert er að af 19 leikverkum Þjóðleikhússins þetta leikár skiluðu átta þeirra sem mest gáfu samtals 86,8% allra tekna af miðasölu. Ljóst er því að rúmlega helmingur allra leikverka gefur næsta lítið í aðra hönd.

Við athugun Ríkisendurskoðunar kom fram sú skoðun að dregið hefði úr hagkvæmni Þjóðleikhússins þegar aðalsal þess var breytt árið 1991, efri svalir fjarlægðar og sætum fækkað úr 661 í 454 til 499. Raunin mun þó sú að efri svalir voru ekki alltaf vel nýttar á almennum leiksýningum enda var sjónarhornið á sviðið mjög bratt. Síðasta leikárið sem eingöngu var leikið í aðalsalnum, þ.e. 1970/1, sóttu t.d. að meðaltali 355 áhorfendur hverja sýningu og var sætanýting því 53,6%. Til samanburðar má geta þess að leikárið 2007/8 sóttu að meðaltali 357 áhorfendur hverja sýningu í aðalsal og var sætanýting 74,7%. Séu þessi tvö leikár dæmigerð fyrir nýtingu salarins fyrir og eftir breytingu virðist ekki ástæða til að ætla að breytingin hafi almennt dregið úr hagkvæmni. Upprunalegi salurinn mun raunar hafa nýst betur á óperusýningum. Að jafnaði sóttu t.d. 575 áhorfendur þær sjö óperur sem fluttar voru starfsárin 1950–55. Sætanýting á þessum sýningum var því um 87%.

#### Rekstrarleg markmið

Eins og fram kemur í 4. kafla hefur Þjóðleikhúsið ekki náð því markmiði sem tilgreint er í árangursstjórnunarsamningi þess við menntamálaráðuneytið að koma rekstrinum í jafnvægi og minnka skuldir sínar. Þvert á móti hefur verið halli af reglulegri starfsemi þess frá því að samningurinn tók gildi í árslok 2005. Í ársskýrslum sínum fyrir árin 2006 og 2007 hefur Þjóðleikhúsið annars vegar skýrt þetta með því raski sem varð þessi ár vegna viðgerða á Þjóðleikhúsbyggingunni og tekjutapinu sem hlaut af því og hins vegar með íþyngjandi lausaskuldum.

### 3.3 Mat og ábendingar

#### 3.3.1 Þjóðleikhúsið sinnir allvel lögboðnum verkefnum sínum

Þjóðleikhúsið sinnir í meginatriðum þeim verkefnum sem kveðið er á um í leiklistarlögum. Það hefur einnig náð þeim mælanlegu markmiðum sem tilgreind eru í árangursstjórnunarsamningi þess við menntamálaráðuneytið. Helst má finna að fáum almennum leiksýningum utan höfuðborgarsvæðisins og aðeins einni óperusýningu undanfarin ár. Ekki verður ekki séð að rekstur Þjóðleikhússins sé í eðli sínu óhagkvæmari en annarra sambærilegra leikhúsa sem unnt var að koma á samanburði við.

#### 3.3.2 Kanna ber möguleika á auknu samstarfi

Ríkisendurskoðun telur að kanna beri hvort hagkvæmt sé að auka samstarf Þjóðleikhússins við aðrar íslenskar menningarstofnanir til að þjóna betur þörfum almennings, ekki síst utan höfuðborgarsvæðisins. Einnig er rétt að

kanna hvort aukið samstarf við Íslensku óperuna gæti orðið til að styrkja óperuflutning sem óneitanlega á undir högg að sækja og Þjóðleikhúsið hefur lagalegar skyldur við. Að öðrum kosti virðist liggja beint við að fella niður lagaskyldur Þjóðleikhússins á þessu sviði.

### 3.3.3 Leita þarf leiða til að auka aðsókn

Ef leikárið 2007/8 er undanskilið hefur aðsókn að leiksýningum Þjóðleikhússins staðið nánast í stað á undanförunum árum. Ríkisendurskoðun telur mikilvægt að leikhúsið haldi áfram að leita leiða til að bregðast við þessu, bæði til að standa undir nafni sem leikhús þjóðarinnar og til að bæta rekstrarstöðu sína og starfa í samræmi við fjárlög. Í þessu samhengi hlýtur val þess á verkefnum og markaðssetning þeirra að skipta miklu máli. Leikhúsið verður þó um leið að gæta að því að slá ekki af þeim meginkröfum sem gerðar eru til þess að stuðla að þróun sviðslista, efla íslenska leikritun og vera til fyrirmyndar um listrænan flutning viðfangsefna.

### 3.3.4 Taka ber reglur um frímiða til endurskoðunar

Þjóðleikhúsið hefur fastar reglur um hverjir fá frímiða á leiksýningar. Með tilliti til mikils fjölda slíkra miða undanfarin ár telur Ríkisendurskoðun rétt að leikhúsið taki þessar reglur til endurskoðunar.

### 3.3.5 Efla þarf árangursmælingar

Ljóst er að Þjóðleikhúsinu hefur gengið ágætlega að ná þeim starfsmarkmiðum sem tilgreind eru í nágildandi árangursstjórnunarsamningi eða leikhúsið hefur sett sér sjálft. Á sum verður þó ekki lagður eiginlegur dómur þar sem þau eru ekki mælanleg. Ríkisendurskoðun telur mikilvægt að Þjóðleikhúsið setji sér raunhæfa mælikvarða um reksturinn og að menntamálaráðuneyti fylgist reglulega með árangrinum. Einnig er eðlilegt að mælanleg markmið séu jafnan í endurskoðun.



## 4 Rekstur og fjárhagsleg staða

Fjárhagsstaða Þjóðleikhússins hefur verið erfið um langt árabil. Uppsafnaður halli þess nam rúmlega 70 m.kr. í árslok 2007 og útlit er fyrir að hann aukist á yfirstandandi ári. Einkum er skuldastaða leikhússins við birgja og þjónustuaðila mikið áhyggjuefni. Helstu ástæður bágrar fjárhagsstöðu liggja í ófullnægjandi áætlanagerð, ónógu eftirliti með fjármálum og því að uppfærslur leikverka hafa verið fleiri eða kostnaðarsamari en fjárhagur leyfir.

### 4.1 Þróun og fjárhagsleg staða

Rekstur Þjóðleikhússins hefur verið afar erfiður um áratugaskeið og hefur fjárveitingarvaldið orðið að létta á skuldum þess með reglulegu millibili, síðast árið 2006. Á árunum 2003–07 námu samanlögð gjöld leikhússins umfram sértekjur tæpum 196 m.kr. meira en heimildir fjárlaga. Í fjárukalögum og með ýmsum millifærslum voru heildarfjárheimildir þó auknar svo að á tímabilinu öllu minnkaði uppsafnaður halli hússins um 18,2 m.kr. Uppsafnaður halli í árslok 2007 var engu að síður enn langt umfram 4% viðmið reglugerðar um framkvæmd fjárlaga og miðað við áætlanir leikhússins fyrir árið 2008 má gera ráð fyrir að hann verði nærri 90 m.kr. í árslok 2008. Ríkisendurskoðun hefur áður gagnrýnt framúrkeyrslu Þjóðleikhússins og uppsafnaðan halla þess enda hefur hann verið langt umfram þau viðmið sem ásætlanleg geta talist.

#### 4.1 Framkvæmd fjárlaga í m.kr.

Ár	2003	2004	2005	2006	2007
Fjárlög	475,3	487,1	504,8	543,4	610,5
Gjöld umfram sértekjur	493,4	469,4	627,1	585,9	640,9
Greitt úr ríkissjóði	495,9	549,0	545,1	629,4	617,9
Afkoma	2,5	79,6	-82,0	43,5	-23,0
Uppsafnaður halli	-88,4	-8,7	-90,7	-47,2	-70,2
Hlutfall af fjárheimild	-17,8%	-1,6%	-16,6%	-7,5%	-11,4%

Tölur eru úr ársreikningum Þjóðleikhússins.

Hallarekstur Þjóðleikhússins hefur leitt til skuldasöfnunar sem veldur því miklum erfiðleikum. Af rúmlega 114 m.kr. heildarskuldum leikhússins í árslok 2007 námu skuldir við birgja og þjónustuaðila 67 m.kr. og greiddi leikhúsið rúmlega 9,8 m.kr. í dráttarvexti af þeim á árinu. Fram til ársins 2007 gerðu fæstir birgjar og þjónustuaðilar kröfu um greiðslu dráttarvaxta en nokkur breyting virðist hafa orðið það ár. Aðrar skuldir leikhússins voru við ríkissjóð (14,3 m.kr.) og bókfærðar tekjur næsta fjárhagsárs leikhússins (32,9 m.kr.). Heildareignir leikhússins námu rúmlega 44 m.kr. í árslok 2007.

## 4.2 Efnahagsreikningur í árslok í m.kr.

Ár	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Eignir</b>	<b>35,9</b>	<b>87,8</b>	<b>76,3</b>	<b>58,5</b>	<b>44,1</b>
Skuldir	124,3	96,6	167,1	105,8	114,3
Eigið fé	-88,4	-8,7	-90,7	-47,2	-70,2
<b>Skuldir og eigið fé</b>	<b>35,9</b>	<b>87,8</b>	<b>76,3</b>	<b>58,5</b>	<b>44,1</b>

Tölur eru úr ársreikningum Þjóðleikhússins.

Rekstrarafkoma Þjóðleikhússins hefur verið afar sveiflukennd síðustu fimm ár. Tvö þessara ára hefur verið afgangur af reglulegri starfsemi þess en þrjú ár halli og alls varð 50,1 m.kr. halli á tímabilinu. Þegar tekið hefur verið tillit til fjárukalaga og sérstakra framlaga vegna hallareksturs og endurbóta snýst dæmið við. Þá sýna þrjú ár afgang af rekstrinum en tvö ár halla. Samkvæmt þessu batnaði afkoma leikhússins um 20,6 m.kr. á tímabilinu. Ljóst er að 70 m.kr. viðbótarframlag í fjárukalögum 2006 hafði mikla þýðingu í því tilliti. Vandinn er þó enn mikill eins og áður hefur komið fram.

## 4.3 Rekstur Þjóðleikhússins í m.kr.

Ár	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Rekstrartekjur</b>					
Fjárlög og millifærslur	495,9	492,0	545,1	559,4	610,5
Miðasala	149,6	159,8	142,5	127,1	156,7
Aðrar tekjur	19,0	16,3	55,2	63,5	38,9
<b>Samtals</b>	<b>664,5</b>	<b>668,1</b>	<b>742,8</b>	<b>750,0</b>	<b>806,1</b>
<b>Rekstrargjöld</b>					
Laun og launatengd gjöld	481,1	466,2	537,9	539,0	559,9
Rekstrarkostnaður	160,2	162,6	245,7	180,6	200,8
Húsaleiga	12,6	13,0	13,6	38,4	56,4
<b>Samtals</b>	<b>653,9</b>	<b>641,8</b>	<b>797,2</b>	<b>758,1</b>	<b>817,1</b>
Rekstrarafgangur (halli)	10,7	26,3	-54,4	-8,0	-11,0
Fjármagnsgjöld	-3,2	-2,0	0,5	-0,2	-8,7
<b>Afgangur (halli) af reglulegri starfsemi</b>	<b>7,4</b>	<b>24,3</b>	<b>-53,9</b>	<b>-8,3</b>	<b>-19,7</b>
<b>Aðrar tekjur og gjöld</b>					
Fjárukalög	0,0	0,0	0,0	70,0	0,0
Framlög vegna endurbóta	10,0	67,0	11,2	0,0	0,0
Endurbætur	-15,0	-11,7	-39,3	-18,3	-3,3
<b>Samtals</b>	<b>-5,0</b>	<b>55,3</b>	<b>-28,1</b>	<b>51,7</b>	<b>-3,3</b>
<b>Afgangur (halli)</b>	<b>2,5</b>	<b>79,6</b>	<b>-82,0</b>	<b>43,5</b>	<b>-23,0</b>

Þar sem sértekjur Þjóðleikhússins hafa síðustu ár verið minni en áætlað var í fjárlögum hefur fjárveitingarvaldið gert sér sífellt minni væntingar um eigin framlög leikhússins til rekstrarins í formi sértekna. Í fjárlögum árunna 2003–05 var jafnan áætlað að sértekjur leikhússins næmu um 27% kostnaðar við almennan rekstur þess. Árið 2006 var þetta hlutfall komið niður í 26,2%, árið 2007 í 24,6% og árið 2008 í 21,4%. Líta má á þessa þróun sem viðurkenningu stjórnvalda á vanda leikhússins við að halda hlut sínum á þeim samkeppnismarkaði sem það starfar á. Sem hlutfall af endanlegum tekjum hafa sértekjur enda dregist saman úr 26,5% árið 2003 í 23,6% árið 2007. Þar af hefur hlutur miðasölu af heildartekjum dregist saman úr 22,2% árið 2003 í 19,4% árið 2007 og féll raunar niður í 15,5% árið 2006.

Á tímabilinu 2003–07 jókst ríkisframlag til Þjóðleikhússins um 23,1% en heildartekjur aðeins um 19,5%. Hlutfall ríkisframlags af heildartekjum hefur því hækkað töluvert á umræddu tímabili. Á sama tímabili hækkuðu laun almennt um 35,1% og neysluvörur um 11,8%. Miðað við samsetningu gjalda Þjóðleikhússins hefur framlag til Þjóðleikhússins því lækkað að raungildi um rúmlega 23 m.kr. frá árinu 2003 til 2007.

Athugun Ríkisendurskoðunar leiddi í ljós að erfiðlega hefur gengið að áætla tekjur af miðasölu. Við samanburð rekstraráætlana og raunverulegrar útkomu hafa tekjur almennt verið nokkuð hærri en áætlað var umrædd ár. Hið sama má reyndar segja um gjöld sem hafa almennt reynst töluvert hærri en áætlanir gerðu ráð fyrir. Þegar fer saman vanáætlun tekna og gjalda verður að teljast ljóst að áætlanagerðin sé ófullnægjandi.

Laun og launatengd gjöld eru langstærsti einstaki gjaldaliður Þjóðleikhússins og hafa numið frá 64,1–71,6% af heildargjöldum á árunum 2003–07. Þegar á heildina er litið hefur hlutur þeirra af samanlögðum útgjöldum minnkað nokkuð á tímabilinu, þ.e. úr 71,6% í 67,5%. Annar stór fastur útgjaldaliður er húsaleiga sem nam 2,5–2,8% af gjöldum 2003–05 en eftir að Fasteignir ríkissjóðs tóku við umsjón húsnæðis Þjóðleikhússins á árinu 2006 hefur húsaleiga hækkað verulega. Árið 2007 nam hún 6,8% af heildargjöldum hússins.

## 4.2 Viðhald og rekstur húsnæðis

Óreglulegur en viðvarandi viðhaldskostnaður reyndist Þjóðleikhúsinu lengi þungur baggi. Eftir að Fasteignir ríkissjóðs tóku við umsjón fasteigna þess þarf það sjálfst ekki að sinna viðhaldi og endurbótum heldur greiðir þess í stað fasta húsaleigu fyrir hvern fermetra.

Rekstrarkostnaður húsnæðis, með endurbótum, nam 39,3 m.kr. árið 2003 eða 7,9% af fjárheimildum. Árið 2005 varð kostnaðarsamt vegna endurbóta og fór hlutfallið þá í 12,2%. Sama hlutfall árið 2007 var 11,5%. Kostnaður vegna endurbóta lækkaði talsvert milli árunna 2005 og 2007 en að sama skapi

jókst húsaleiga verulega. Það er því ljóst að kostnaður vegna húsnæðis er ekki minni hluti gjalda nú en var fyrir þá breytingu sem rakin hefur verið.

#### 4.4 Viðhald og rekstur Þjóðleikhússins

Ár	2003	2004	2005	2006	2007
Húsaleiga	12,6	13,0	13,6	38,4	56,4
Endurbætur	15,0	11,7	39,3	18,3	3,3
Annað	11,8	12,1	13,8	15,0	11,5
Rekstur húsnæðis samtals	39,3	36,8	66,7	71,8	71,3
<b>Hlutfall af fjárheimild</b>	<b>7,9%</b>	<b>6,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>11,5%</b>

#### 4.3 Tekjur og gjöld: Samanburður við önnur leikhús

Eins og tafla 4.5 sýnir jukust tekjur íslenskra atvinnuleikhúsa um 25,8% frá 2003 til 2006, þ.e. úr rúmum 1,5 ma.kr. í rúman 1,9 ma.kr. Þar af jukust opinber framlög um 19,3%, tekjur af miðasölu um 19,1% og aðrar tekjur, þar á meðal kostun, um 103,3%. Ljóst er að opinber framlög vega langþyngst í tekjumyndun leikhúsanna en hlutfall þeirra af heildartekjum þeirra minnkaði þó úr 70,3% í 66,6% á tímabilinu. Hluttur annarra tekna en miðasölu jókst hins vegar úr 7,8% í 12,7%.

#### 4.5 Tekjur íslenskra atvinnuleikhúsa 2003–06 í m.kr.

Öll leikhús	Tekjur alls	Opinber framlög	Hlutfall af heild	Miðasala	Hlutfall af heild	Aðrar tekjur	Hlutfall af heild
2003	1.533	1.078	70,3%	335	21,8%	120	7,8%
2004	1.607	1.088	67,7%	385	24,0%	134	8,3%
2005	1.845	1.225	66,4%	362	19,6%	258	14,0%
2006	1.929	1.285	66,6%	399	20,7%	244	12,7%
<b>Breyting</b>	<b>25,8%</b>	<b>19,3%</b>		<b>19,1%</b>		<b>103,3%</b>	
<b>Þjóðleikhús</b>							
2003	675	496	73,5%	150	22,2%	29	4,3%
2004	735	549	74,7%	160	21,7%	27	3,6%
2005	757	541	71,5%	143	18,8%	69	9,1%
2006	822	629	76,6%	127	15,5%	66	8,0%
<b>Breyting</b>	<b>21,8%</b>	<b>26,9%</b>		<b>-15,0%</b>		<b>125,1%</b>	
2007	808	618	76,5%	157	19,3%	33	4,1%
	19,7%	24,5%		13,4%		13,4%	

Inni í tölum um öll leikhús eru Þjóðleikhús, Leikfélag Akureyrar, LR/Borgarleikhús, Íslenski dansflokkurinn, Hafnarfjarðarleikhúsið/Hermóður og Háðvör, Möguleikhúsið og Íslenska óperan.

Byggt á tölum frá Hagstofu Íslands og úr ársskýrslum Þjóðleikhússins. Ekki voru tiltækar heildartölur fyrir öll leikhús vegna ársins 2007.



Innan Þjóðleikhússins hafa mál þróast með öðrum hætti á þessu sama tímabili, þ.e. tekjur þess jukust einungis um 21,8% (og um 19,7% miðað við árið 2007). Opinber framlög jukust þó um 26,9% (eða 24,5% miðað við 2007) og aðrar tekjur en miðasala um 125,1% (eða 13,4% miðað við 2007). Meginskýringin á minni tekjuöflun Þjóðleikhússins en annarra leikhúsa felst í 15% samdrætti í miðasölu. Öfugt við þróunina almennt jókst hlutur opinberra framlaga í heildartekjum Þjóðleikhússins því úr 73,5% í 76,6% á tímabilinu.

Ef horft er til þjóðleikhúss Dana (*Det Kongelige Teater*) sést sama þróun og hjá íslenskum leikhúsum almennt, þ.e. hlutur ríkisframlaga af heildartekjum hefur heldur dregist saman. Á árunum 2003–07 minnkaði það úr 72% í 63,5% (eða 70% séu framlög frá Kaupmannahöfn talin með). Þjóðleikhús Norðmanna (*Nationaltheatret*) hefur aftur á móti fengið aukinn stuðning hins opinbera. Þar hefur hlutur ríkisframlaga vaxið úr 71% í 73,2% frá 2003–07. Bæði þessi leikhús hafa skilað afgangi af rekstri frá 2003–07 ef undan er skilinn hallarekstur Konunglega danska leikhússins árið 2004.

Eins og tafla 4.6 sýnir hafa gjöld íslenskra atvinnuleikhúsa aukist nokkuð meir en tekjur þeirra, þ.e. um 35,3% á tímabilinu 2003–06. Þar af hækkuðu laun og launatengd gjöld um 22% en önnur gjöld um 61,6%. Vegna þessa lækkaði hlutfall launa og launatengdra gjalda af heildargjöldum leikhúsanna um 6,5 prósentustig á tímabilinu, þ.e. úr 66,4% í 59,9%.

#### 4.6 Gjöld íslenskra atvinnuleikhúsa 2003–06 í m.kr.

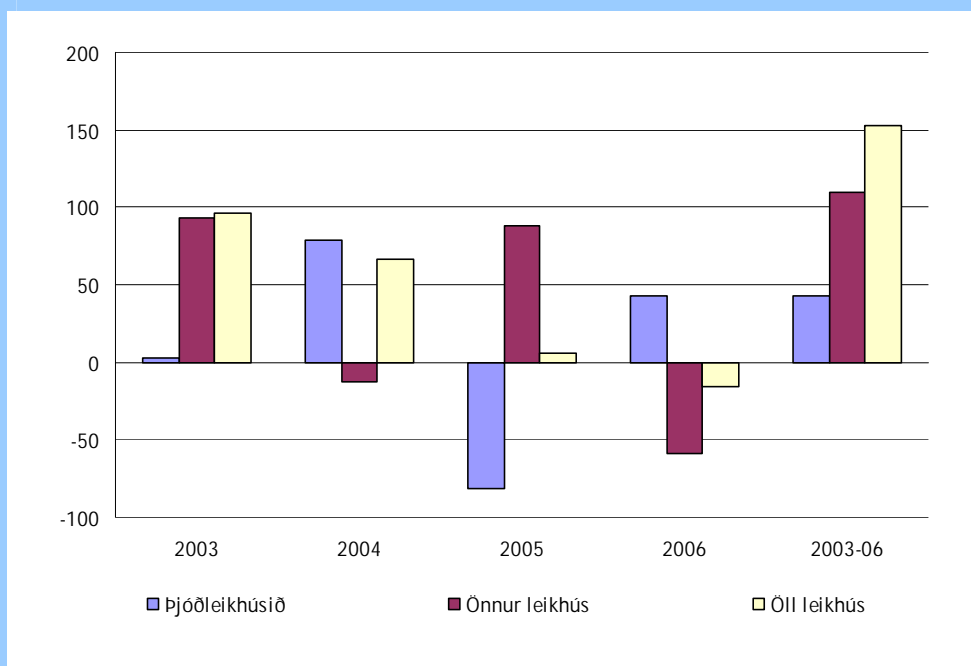
Öll leikhús	Gjöld alls	Launagjöld	Hlutfall af heild	Önnur gjöld	Hlutfall af heild
2003	1.437	954	66,4	482	33,6
2004	1.541	999	64,8	542	35,2
2005	1.839	1.089	59,2	760	40,8
2006	1.944	1.165	59,9	779	40,1
<b>Breyting</b>	<b>35,3%</b>	<b>22,0%</b>		<b>61,6%</b>	
<b>Þjóðleikhús</b>					
2003	672	481	71,6	191	28,4
2004	656	466	71,1	190	28,9
2005	839	538	64,1	301	35,9
2006	779	539	69,2	240	30,8
<b>Breyting</b>	<b>15,8%</b>	<b>12,0%</b>		<b>25,4%</b>	
2007	829	560	67,5	269	32,5
	23,4%	16,4%		41,0%	

Inni í tölum um öll leikhús eru þjóðleikhús, Leikfélag Akureyrar, LR/Borgarleikhús, Íslenski dansflokkurinn, Hafnarfjarðarleikhúsið/Hermóður og Háðvör, Möguleikhúsið og Íslenska óperan. Byggt á tölum frá Hagstofu Íslands og úr ársskýrslum þjóðleikhússins. Ekki voru tiltækar heildartölur fyrir öll leikhús vegna ársins 2007.

Líkt og tekjur hafa gjöld Þjóðleikhússins þróast á annan hátt en almennt gerðist, þ.e. þau hafa einungis aukist um 15,8% á tímabilinu 2003–06 (en um 23,4% ef 2007 er tekið með). Þar af hækkuðu laun og launatengd gjöld um 12% enda hefur ársverkum innan leikhússins fækkað nokkuð á síðustu árum. Líkt og annars staðar hefur hlutfall launa og launatengdra gjalda minnkað nokkuð á tímabilinu, þ.e. úr 71,6% í 69,2% (og í 67,5% miðað við 2007). Enn er launakostnaður þó verulega herra hlutfall hjá Þjóðleikhúsinu en öðrum íslenskum leikhúsum. Þá jukust önnur gjöld um 25,4%.

Alls var heildarafkoma íslenskra leikhúsa jákvæð um 153 m.kr. á umræddu tímabili en afkoma Þjóðleikhússins jákvæð um 43 m.kr. Sé litið til hlutfalls tekna og gjalda Þjóðleikhússins af heildinni var afkoma þess þó nokkuð undir meðallagi. Athygli vekur að aðeins árið 2003 var bæði afkoma Þjóðleikhússins og heildarafkoma annarra leikhúsa jákvæð. Önnur ár var heildarafkoma annarra leikhúsa neikvæð þegar afkoma Þjóðleikhússins var jákvæð og öfugt. Ekki verður þó séð sérstakt samband þar á milli.

#### 4.7 Afkoma íslenskra leikhúsa 2003–06 í m.kr.



Rétt er að vekja athygli á að samanburður á tekjum og gjöldum Þjóðleikhússins og annarra íslenskra atvinnuleikhúsa er að því leyti vandkvæðum bundinn að Þjóðleikhúsið hefur ýmsar lagalegar skyldur sem hin leikhúsin hafa ekki og valda því að rekstur þess verður sennilega alltaf hlutfallslega kostnaðarsamari en hinna.

Vegna þeirrar þróunar sem fram kemur í töflum 4.5 og 4.6 hefur kostnaður vegna hvers leikhúsgests Þjóðleikhússins aukist nokkuð meir undanfarin ár en nemur tekjuaukningu og er nú svo komið að hið opinbera greiðir að

meðaltali tæpar 8.300 kr. með hverjum leikhúsmiða Þjóðleikhússins miðað við tæpar 7.100 kr. leikárið 2003/4. Eins og tafla 4.8 sýnir hefur þó tekist að draga úr kostnaði tvö síðustu leikár miðað við 2005/6. Á tímabilinu hækkaði greiðsla með hverjum gesti um 17,4%, samanborið við 10,6% hækkun vísitölu neysluverðs (án húsnæðis) og 20,1% hækkun vísitölu menningarmála. Ekki verður því sagt að hækkunin sé óeðlileg. Athygli vekur hins vegar að tekjur leikhússins af hverjum gesti hafa dregist nokkuð saman.

#### 4.8 Tekjur og kostnaður á hvern gest Þjóðleikhússins

Leikár	2003/4	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8
Miðasala (þús.kr.)	149.600	159.800	142.500	127.100	156.700
Tekjur á gest (kr.)	2.019	2.300	2.134	1.742	1.929
Gjöld (þús.kr.)	672.100	655.700	838.600	778.500	829.300
Gjöld á gest (kr.)	9.072	9.436	12.538	10.667	10.208
Gjöld – tekjur á gest	7.053	7.136	10.424	8.926	8.279
M.v. vísit. neysluverðs	7.053	7.201	7.273	7.706	7.886
M.v. vísit. leikhúsa og hljómleika	7.053	7.563	7.813	8.241	8.471

Inni í þessum tölum eru allir áhorfendur Þjóðleikhússins, jafnt að eigin sýningum sem gestasýningum. Leikferðir eru einnig meðtaldar.

#### 4.4 Áætlanagerð

Góð rekstraráætlun er forsenda árangursríks rekstrar og skiptir höfuðmáli við samtímaeftirlit ráðuneyta þar sem samanburður áætlunar og raunkostnaðar er helsta tækið. Samkvæmt reglugerð nr. 1061/2004 um framkvæmd fjárlaga og ábyrgð á fjárreiðum ríkisstofnana í A-hluta bera forstöðumenn ábyrgð á gerð langtímaáætlana, ársáætlana og ársskýrslna. Langtímaáætlanir skulu endurspeglja stefnumörkun og megináherslur starfseminnar og ársáætlanir skulu rúmast innan fjárheimilda auk þess að tilgreina einstök markmið og mælikvarða á árangur í starfi. Stofnanir skulu skila rekstraráætlun komandi árs í síðasta lagi fyrir lok desember og skulu ráðuneyti taka afstöðu til þeirra fyrir miðjan janúar.

Þjóðleikhúsið lagði fram fyrstu rekstraráætlun sína fyrir árið 2008 í apríl þessa árs (2008) og var þar gert ráð fyrir 1,2 m.kr. afgangi innan ársins. Nú í ágúst var ljóst að áætlunin stæðist engan veginn og lagði leikhúsið þá fram endurskoðaða áætlun sem gerði ráð fyrir 18,4 m.kr. halla innan ársins. Ráðuneytið hefur eðli málsins samkvæmt ekki samþykkt þá áætlun.

Sömu sögu er að segja um skil rekstraráætlana undanfarinna ára. Þær hafa komið seint fram og hefur þar almennt verið gert ráð fyrir mun betri rekstrarafkomu en raun hefur orðið um mitt ár. Þá hafa verið lagðar fram endur-

skoðaðar áætlanir sem gera ráð fyrir auknum halla sem síðan hefur jafnvel aukist enn á síðari hluta ársins.

Forsenda góðrar rekstraráætlunar er stöðugleiki. Við athugun Ríkisendurskoðunar á Þjóðleikhúsinu kom í ljós að stundum verða verulegar breytingar á umfangi leikverka og/eða ný leikverk eru sett á dagskrá án þess að gert hafi verið ráð fyrir þeim eða önnur sambærileg leikverk verið tekin af áætlun. Fyrir kemur að slíkar breytingar verða með litlum fyrirvara.

Reynt hefur verið að auka kostnaðarvitund stjórnenda deilda hússins með aðkomu þeirra að gerð rekstraráætlana og ábyrgð á framfylgd þeirra. Engu að síður er ljóst að samtímaeftirlit er ófullnægjandi. Áætlanir eru ekki hafðar til samanburðar við raunverulegan rekstur dag frá degi og færsla bókhalds hefur verið seinna á ferðinni en eðlilegt getur talist. Vegna þessa hefur verið erfitt fyrir þá sem eiga að hafa yfirumsjón með rekstrinum að átta sig á stöðunni á hverjum tíma. Leitast er við að bæta úr þessu.

## 4.5 Mat og ábendingar

### 4.5.1 Þjóðleikhúsinu ber að sníða sér stakk eftir vexti

Lagarammi Þjóðleikhússins og árangursstjórnunarsamningur þess veita því allmikið svigrúm, a.m.k. þegar horft er til umfangs starfseminnar. Ef árvissar barnasýningar og leikferðir eru undanskildar er t.d. hvergi kveðið á um hversu mörg eigin leikverk skuli flytja á hverju leikári, fjölda sýninga eða sviða sem leikið skuli á. Á sama hátt er þess hvergi getið í hve miklum mæli beri að leggja rækt við höfundastarf, leiklistaruppeldi, leiklistarfræðslu eða innlent og erlent samstarf og hvernig leikhúsið forgangsraðar slíkum verk-efnum. Slíkt er í raun lagt í hendur leikhússtjóra hverju sinni. Ríkisendurskoðun telur eðlilegt að gera þá meginkröfu til leikhússins að það sníði sér stakk eftir vexti, þ.e. haldi sér innan þess ramma sem fjárlög setja því hverju sinni. Menntamálaráðuneytinu ber að sjá til þess að svo sé gert enda hvílir ábyrgð á rekstri stofnana ekki síður á ráðuneytum en forstöðumönnum, sérstaklega þegar um kerfisbundinn hallarekstur er að ræða.

### 4.5.2 Auka þarf kostnaðarvitund stjórnenda og bæta áætlanir

Fjárhagsleg staða Þjóðleikhússins er slík að ekki verður tekið á henni nema með sameiginlegu átaki allra hlutaðeigandi aðila. Eins og rakið hefur verið eru rekstraráætlanir og ut anumhald kostnaðar hjá Þjóðleikhúsinu ófullnægjandi að mati Ríkisendurskoðunar. Þetta verður að laga með öllum tiltækum ráðum. Auka þarf kostnaðarvitund stjórnenda og starfsmanna almennt, bæta verkbókhald og áætlanir um kostnað einstakra leikverka, efla daglegt eftirlit yfirstjórnar með því að slíkar áætlanir gangi eftir og sýna almenna

ráðdeild í rekstri. Jafnt stjórnendur sem starfsmenn eiga að líta á það sem sjálfsagðan hlut að leikhúsið sé rekið í samræmi við áætlanir.

#### 4.5.3 Leita þarf leiða til að auka tekjur Þjóðleikhússins

Samanburður við önnur leikhús sýnir að ekki virðist sjálfgefið að opinber framlög til Þjóðleikhússins aukist meir en orðið er. Meginvandi þess við tekjuöflun felst í því að miðasala hefur dregist saman og verður leikhúsið að bregðast við því á eigin forsendum, þó án þess að stríða gegn lagaskyldum sínum sem listastofnun rekin í þágu alls almennings í landinu. Núverandi staða í íslensku efnahagslífi bendir a.m.k. ekki til þess að á vísan sé á róa með styrktaraðila á komandi árum. Í þessu samhengi hlýtur val leikverka að skipta verulegu máli. Hefði miðasala Þjóðleikhússins fylgt miðasölu annarra íslenskra leikhúsa á árunum 2004–06 má ætla að það hefði fengið samtals um 46 m.kr. meir í kassann en raun ber vitni.

#### 4.5.4 Leita þarf leiða til að auka sparnað Þjóðleikhússins

Þjóðleikhúsið hefur eftir megni leitast við að halda gjöldum í skefjum á undanförnum árum og verður að teljast óvíst hversu langt verður gengið áfram í þá átt að óbreyttri starfsemi. Möguleikar leikhússins á auknum sparnaði virðast fyrst og fremst felast í því að fækka starfsfólki enn meir, draga úr starfseminni, t.d. með því að fækka leiksviðum eða uppfærslum leikverka, eða með því að velja ódýrari lausnir við uppsetningu þeirra en gert hefur verið til þessa. Ekki verður séð að slíkar aðgerðir þurfi nauðsynlega að leiða til þess að leikhúsinu takist ekki að sinna lögbundnum hlutverkum sínum.

#### 4.5.5 Koma þarf rekstrarstöðu Þjóðleikhússins í jafnvægi

Nauðsynlegt virðist að menntamálaráðuneytið og fjárveitingarvaldið eigi hlut að máli við að eyða uppsöfnuðum halla og skuldum Þjóðleikhússins. Algjörlega er óviðunandi að leikhúsið greiði árlega hátt í 10 m.kr. í dráttarvexti. Ljóst er að umfang skuldanna er svo mikið að vandséð er að leikhúsið geti greitt þær að fullu niður af rekstrarfé. Til þess þyrfti í raun að leggja starfsemi þess niður í nokkra mánuði. Aðeins með viðbótarfjárveitingu er hægt að eyða skuldum fullkomlega. Ekki er þó æskilegt að fjárveitingarvaldið leysi vandann fyrr en leikhúsið hefur axlað þá ábyrgð sem því er ætlað, þ.e. að halda rekstri sínum innan fjárlaga.



## 5 Húsnæðismál og tækjabúnaður

---

Aðstaða og tækjabúnaður Þjóðleikhússins eru að mörgu leyti bágborin og valda því auknum kostnaði. Eins hafa viðgerðir undanfarinna ára valdið því einhverjum tekjumissi. Mikilvægt er að menntamálaráðuneytið móti sér stefnu um framtíðarhúsnæði leikhússins og að Þjóðleikhúsið geri áætlun um endurnýjun tækjabúnaðar. Þá er rétt að kanna hvort nýta megi húsnæði Þjóðleikhússins betur en gert er, t.d. með leiksýningum yfir sumartímann.

### 5.1 Húsnæði Þjóðleikhússins

Starfsemi Þjóðleikhússins fer fram í þremur aðskildum húsum. Í aðalbyggingunni við Hverfisgötu 19 eru Stóra sviðið þar sem leikið er fyrir 454 til 499 manns, Smíðaverkstæðið með 111 sæti og Leikhúsloftið með um 80 sæti. Að auki eru tvö svið í fyrrum Íþróttahúsi Jóns Þorsteinssonar við Lindargötu 7, Kúlan með um 120 sæti og Kassinn með 135 sæti. Í sama húsi eru einnig skrifstofur leikhússins. Fræðsludeildin ásamt bóka- og sögu-safni leikhússins eru loks í gamla Hæstaréttarhúsinu við Lindargötu 5. Greidd er leiga fyrir öll húsin nema hið síðastnefnda.

Aðalbyggingin er eina húsnæði Þjóðleikhússins sem sérstaklega var byggt til leikstarfsemi. Guðjón Samúelsson húsameistari ríkisins teiknaði og hannaði húsið á 3. áratug 20. aldar og hófust byggingarframkvæmdir árið 1928. Húsið var frágengið að utan árið 1932 en ekki fullgert fyrr en á 5. áratugnum. Það var síðan tekið í notkun sem leikhús 20. apríl 1950 og hafði salur þess þá 661 sæti. Ytra borð hússins og innra borð forsala og aðalsals voru að tillögu húsafriðunarnefndar ríkisins friðuð samkvæmt ákvörðun menntamálaráðherra frá 20. desember 2004.

### 5.2 Umhirða og endurbætur Þjóðleikhússins

Allt frá vígslu Þjóðleikhússins árið 1950 og fram til ársins 1989 voru viðhald þess og endurnýjun í lágmarki. Þetta náði jafnt til ytra byrðis þess og innréttinga sem sviðs- og tæknibúnaðar. Árið 1960 voru reyndar hafnar framkvæmdir við þriggja hæða viðbyggingu við austurhlið hússins sem m.a. átti að auka rými leiksviðs, hýsa búningsherbergi leikara, skrifstofur og æfingasvæði. Aðeins var lokið við kjallarann þar sem Smíðaverkstæðið hefur verið til húsa frá 1991. Þá var þak suðurhúss endurbyggt vegna leka rétt fyrir 1980 og á 8. og 9. áratugnum voru ljósa- og hljóðstjórnarborð endurnýjuð.

Á árunum 1986–88 var unnin endurbótaáætlun á Þjóðleikhúsinu í þremur áföngum: Endurreisn I–III. Fyrsti áfangi var að mestu leyti unninn frá 1989

til 1991 og var húsinu þá lokað í um eins og hálfis árs skeið. Þessar endurbætur náðu einkum til gestasvæða leikhússins. Aðalsal hússins var þá gjörbreytt, m.a. voru efri svalir fjarlægðar, neðri svalir stækkaðar, skipt um sæti og halli aukinn á áhorfendasvæði til að bæta sjónlínu áhorfenda. Við þetta fækkaði sætum fyrir áhorfendur úr 661 í 454–499 eftir því hvernig sviðið er notað. Eftir breytingar eru öll sæti salarins með óskertum sjónlínunum. Þá voru gestasvæði á 1. og 2. hæð endurnýjuð, innréttuð nýr fjölnotasalur á 3. hæð, Leikhúsloftið, og ýmsar endurbætur gerðar á aðalsviði og búnaði þess, m.a. var sviðsopið stækkað. Einnig var settur upp brunavarnarbúnaður. Sérstakri byggingarnefnd var falið að undirbúa verkið en framkvæmdadeild Innkaupastofnunar ríkisins að hafa umsjón með því.

Að lokinni Endurreisn I varð hlé á framkvæmdum til ársins 2004 þegar hafist var handa við 1. áfanga Endurreisnar II, þ.e. úrbætur í ferlimálum hreyfihamlaðra og eldvarnarmálum. Árið 2006 hófust síðan framkvæmdir við 2. áfanga Endurreisnar II, endurbætur utanhúss, m.a. steypuviðgerðir og steinun hússins og þak- og gluggaviðgerðir. Sá áfangi var í höndum Fasteigna ríkissjóðs sem tók við umsjón með viðgerðum og endurbótum Þjóðleikhússins í maí 2006. Þeim áfanga lauk haustið 2007.

Viðgerðir og endurbætur undanfarinna ára og það rask sem þeim hefur fylgt, m.a. hávaði og rykmengun, hafa sett mark sitt á starfsemi leikhússins. Vegna framkvæmda og viðgerða á ytra byrði hússins árið 2007 varð t.d. að stytta leikarín 2006/7 og 2007/8 og fækka þar með sýningum frá upphaflegri áætlun. Að auki varð að flytja sýningar af Stóra sviðinu í Kassann. Þetta olli nokkrum tekjumissi fyrir leikhúsið en óljóst er hve miklum. Vegna endurbóta á eldhúsi og mötuneyti starfsmanna hefur öll starfsemi Þjóðleikhússkjallarans einnig legið niðri árið 2008.

Eftir þessar framkvæmdir er ytra byrði hússins komið í allgott lag. Sömu leiðis hefur aðstaða á gestasvæði batnað mjög. Þetta á m.a. við um aðgengi fatlaðra að og í húsinu. Þá hafa brunavarnir verið eflaðar. Enn á hins vegar eftir að endurnýja hringsvið hússins og bæta tæknibúnað þess. Þá er einnig ljóst að endurnýja þarf lagnakerfi hússins, bæði vatns-, skólþ- og raflagnir. Bent hefur verið á að núverandi ástand lagnakerfisins valdi ekki aðeins óþægindum heldur skapi einnig vissa rekstraráhættu.

Fasteignir ríkissjóðs hafa unnið fimm ára áætlun að viðhaldsverkefnum Þjóðleikhússins á árunum 2008–12. Meðal slíkra verkefna má nefna endurnýjun raf-, skólþ- og vatnslagna, uppsetningu loftræstikerfis, endurnýjun eldhúss og mötuneytis starfsmanna, endurbætur í gestarýmum og endurnýjun á tæknibúnaði aðalsviðs. Gert er ráð fyrir að þessar framkvæmdir kosti alls um 200 m.kr., þ.e. um 40 m.kr. árlega, og eiga leigutekjur að hrökkva fyrir þeim.



Samkvæmt ársreikningum Þjóðleikhússins veitti Endurbótasjóður menningarstofnana leikhúsinu rúmlega 108 m.kr. framlög til viðhalds og endurbóta á tímabilinu 2002–05. Þessi framlög hafa þó ekki skilað sér að fullu og öllu til tilskilinna verkefna heldur runnið að hluta til inn í rekstur hússins. Gera má ráð fyrir því að hér sé um 11,3 m.kr. að ræða á árunum 2002–07. Meginskýring þessa mun sú að leikhúsið notaði árið 2004 um 10 m.kr. sem renna áttu til eldvarna til að greiða niður skuldir við birgja. Líta verður á þessa fjárhæð sem skuld leikhússins.

## 5.1 Framlög og kostnaður vegna endurbóta í m.kr.

Ár	Framlög til endurbóta	Gjaldfærður kostnaður við endurbætur	Mismunur
2002	20,0	9,3	10,7
2003	10,0	15,0	-5,0
2004	67,0	11,7	55,3
2005	11,2	39,3	-28,1
2006	0	18,3	-18,3
2007	0	3,3	-3,3
Samtals	108,2	96,9	11,3

Ljóst er að viðhald og endurbætur Fasteigna ríkissjóðs ná ekki til endurnýjunar tækjabúnaðar. Slíkt er enn í verkahring Þjóðleikhússins. Þar má tala um uppsafnaða þörf þar sem endurnýjun tækjabúnaðar hefur setið á hakanum um margra ára skeið.

## 5.3 Aðstaða Þjóðleikhússins

Þrátt fyrir endurbætur síðustu áratuga er það samdóma álit manna að hús-næði Þjóðleikhússins svari ekki að öllu leyti þeim kröfum sem gerðar eru til leikhúsa nútímans. Upphaflega var gert ráð fyrir einu sviði í aðalbyggingunni og var eingöngu notast við létt tjöld sem leikmyndir voru málaðar á og hengu á rám í sviðsturni. Nú orðið geta leikmyndir hins vegar orðið býsna flóknar og mun þyngri en áður var.

Hönnun hússins gerir ekki ráð fyrir mikilli leiksmíðagerð og tæknibúnaði. Vegna plássleysis kringum Stóra sviðið er vinna við sviðsskiptingar bæði tímafrek og kallar á marga starfsmenn. Eitt og sér veldur þetta einhverjum aukakostnaði, auk þess sem þetta takmarkar möguleika leikhússins til að hafa fleiri en eitt verk í gangi á hverjum tíma eða til að nýta sviðið á einfaldan hátt til annarrar starfsemi milli þess að leikið er, t.d. til útleigu eða gestaleikja.

Auk þessa er ljóst að aðbúnaður Smíðaverkstæðisins er undir þeim mörkum sem talist getur boðlegt leikhúsgestum vegna leka og fúkkalyktar. Á sama

hátt er tækjabúnaður leikhússins að stórum hluta úreltur og skapar bæði visst óhagræði og jafnvel hættu. Þá er aðstaða starfsmanna bágborin.

Á fleiri sviðum er þörf úrbóta í húsnæðismálum Þjóðleikhússins. Meðal annars má geta þess að bóka-, mynda- og leikskrársafn þess er geymt í ófullnægjandi húsnæði, gamla Hæstaréttarhúsinu, sem uppfyllir ekki kröfur um gott og öruggt geymslurými. Safnið er ekki heldur skráð af bókasafnsfræðingi og um það gilda engar útlánareglur. Þetta gefur tilefni til að ætla að einhver misbrestur geti verið með skilum þess sem lánað er. Rými leikhússins til að geyma leikmuni og búninga er á sama hátt ábótavant.

Í viðhorfskönnun Stofnunar stjórnsýslufræða og stjórn mála um starfsumhverfi ríkisstarfsmanna í desember 2006 var m.a. spurt um starfsaðstöðu. Þar hlaut Þjóðleikhúsið einkunnina 2,62 á meðan meðaltal annarra mennta-, menningar- og vísindastofnana í könnuninni var 3,67. Svipuð niðurstaða fyrir Þjóðleikhúsið hefur komið fram í ársvissum könnunum SFR fyrir árin 2006–08. Ljóst er því að megn óánægja hefur verið meðal starfsmanna með aðstöðu sína og aðbúnað. Stjórnendur leikhússins hafa auk þess bent á að ryk og loftmengun af völdum raka og fúkka hafi valdið auknum veikindaforföllum starfsfólks síðustu ár.

## 5.4 Nýting húsnæðis

Auk þess sem Þjóðleikhúsið notar húsakynni sín til að sýna eigin leikverk eru þar árlega fluttar nokkrar gestasýningar. Leikhúsið hefur einnig efnt til samstarfsverkefna með sjálfstæðum leikhópum og lagt þá til húsnæði, tæknaðstoð og aðstöðu. Þetta hefur einkum verið gert þegar leikhópar hafa eitthvað annað og nýtt fram að færa en Þjóðleikhúsið hefur upp á bjóða hverju sinni. Frá 2007 hefur Þjóðleikhúsið einnig verið í samstarfi við sjálfstætt starfandi leikara sem sýna eingöngu barnasýningar í Kúlunni. Sýningararnar eru ætlaðar yngstu áhorfendunum og eru viðbót við þær barnasýningar sem Þjóðleikhúsið sýnir að jafnaði.

Útleiga Þjóðleikhússins veltur á lausum sýningarkvöldum. Aðalsvið leikhússins hefur af og til verið leigt undir tónleikahald og árlega við afhendingu Grímuverðlauna. Ekki hefur þótt hagkvæmt að leigja út húsnæði, tæknaðstoð og aðstöðu Þjóðleikhússins á þeim tímum er sýningar standa yfir á Stjóra sviðinu. Þetta stafar einkum af aðstöðuleysi leikhússins eins og greint var frá í kafla 5.3. Þá hefur sú venja skapast að Þjóðleikhúsinu er lokað að meðaltali í tvo mánuði yfir sumartímann, þ.e. frá miðjum júní fram í miðjan ágúst. Minniháttar framkvæmdir við endurbætur og viðhald á húsinu hafa að mestu leyti farið fram á þeim tíma. Leikhúskjallarinn hefur verið leigður út undir veitingarekstur og aðra viðburði ótengda starfsemi Þjóðleikhússins. Árið 2006 var reksturinn þar lagður niður vegna endurbóta og

viðhalds og er gert ráð fyrir að mötuneyti starfsfólks flytjist þangað veturinn 2008/9. Þar með skapast aðstaða til æfinga í fyrrum mötuneyti.

## 5.5 Hugmyndir um framtíðarhúsnæði

Í lok árs 2005 lét Þjóðleikhúsið sérhæft, þýskt ráðgjafafyrirtæki, Gerling + Arendt Planungsgesellschaft mbH, vinna fyrir sig úttektarskýrslu um ástand leikhússins og framtíðarmöguleika. Í skýrslunni kemur fram að ástand Þjóðleikhússins sé bágborið og aðbúnaður óviðunandi. Þrjár mismunandi tillögur um aðgerðir eru lagðar fram í skýrslunni. Allar ganga út frá því að tækni-búnaður í sviðsturni verði endurnýjaður og að myndað verði hliðarsvið af nánast sömu stærð og aðalsviðið með því að fjarlægja vegg milli aðalsviðs og austurálmú og milliloft í austurálmú. Þetta svið megi bæði nota til æfinga og til að byggja upp og geyma sviðsm myndir sem renna megi inn á aðalsviðið.

Að auki ganga tillögurnar út frá misviðamiklum viðbyggingum við austurálmú Þjóðleikhússins. Í einni tillögunni er einnig gert ráð fyrir að keypt verði hús Félags bókagerðarmanna við Hverfisgötu 21 og tekið í notkun sem skrifstofa, miðasala og skjalasafn Þjóðleikhússins. Heimildarákvæði hafa verið um slík kaup í fjárlögum undanfarinna ára en þau hafa enn ekki verið nýtt.

## 5.2 Hugmynd að viðbyggingu við Þjóðleikhúsið



Innan menntamálaráðuneytisins er einnig unnið að því að móta hugmyndir um uppbyggingu húsnæðis Þjóðleikhússins til næstu ára og er stefnt að því að ljúka þeirri vinnu á árinu 2008.

## 5.6 Mat og ábendingar

### 5.6.1 Viðgerðir og ófullkomin aðstaða skýra ekki rekstrarvanda

Ljóst er að viðgerðir og endurbætur á húsnæði Þjóðleikhússins hafa valdið leikhúsinu nokkrum tekjumissi á undanförunum árum. Óvíst er þó hversu mikill hann er. Eins virðist ljóst að ófullkomin aðstaða þess og tækjabúnaður hafa haft nokkurn kostnaðarauka í för með sér auk þess að takmarka möguleika leikhússins á bættri nýtingu húsnæðisins. Þetta skýrir þó ekki né afsakar slæma rekstrarstöðu leikhússins.

### 5.6.2 Móta þarf stefnu um framtíðaruppbyggingu Þjóðleikhússins

Ljóst er að fyrir en síðar þarf að auka svigrúm Stóra sviðsins til að auðvelda skiptingu og geymslu leikmynda, fá rými fyrir tæknibúnað og bæta æfingar- aðstöðu leikhússins. Mikilvægt er að menntamálaráðuneytið láti óháðan aðila vinna ábata- og þarfagreiningu í þessu samhengi og taki síðan afstöðu til þess hversu viðamiklar slíkar endurbætur verði. Einnig þarf að vinna skýra verk- og kostnaðaráætlun um slíkar framkvæmdir.

### 5.6.3 Gera þarf áætlun um endurnýjun tæknibúnaðar

Umsjón Fasteigna ríkissjóðs með endurbótum og viðhaldi á byggingum Þjóðleikhússins nær ekki til tæknibúnaðar. Endurnýjun hans er á forræði Þjóðleikhússins sjálfs. Eðlilegt er að gerð sé nokkurra ára áætlun um slíka endurnýjun sem felld sé inn í rekstraráætlun leikhússins.

### 5.6.4 Kanna þarf leiðir til að bæta nýtingu húsnæðis

Myndast hefur hefð fyrir því að loka Þjóðleikhúsinu yfir sumartímam. Á þeim lokunartíma hafa endurbætur og viðhald á húsinu að mestu farið fram, einkum til að koma í veg fyrir meiriháttar rask á starfseminni. Ríkisendurskoðun telur rétt að sá möguleiki verði kannaður hvort hagkvæmt sé að Þjóðleikhúsið starfi að einhverju leyti yfir sumartímam og bjóði upp á leiksýningar sem ekki hafa mikinn kostnað í för með sér, hugsanlega í samstarfi við aðra aðila.

## 6 Helstu heimildir

---

Árangursstjórnunarsamningur menntamálaráðuneytis og Þjóðleikhúss. Reykjavík, 29. desember 2005.

Capacent Gallup. *Viðhorf til Þjóðleikhússins. Viðhorfsrannsókn* [gerð fyrir Ríkisendurskoðun]. Október–nóvember 2008.

Det Kongelige Teater. *Ársberetning* 2003–2007.

Frankvæmdasýsla ríkisins. Þjóðleikhúsið endurreisn 1. áfangi skilamat. Desember 2003.

Gerling + Arendt Planungsgesellschaft mbH. *National theatre Reykjavík*. Berlin / Heidelberg, ágúst 2006.

Gunnar Torfason. Greinargerð um áætlaðan viðhaldskostnað í Þjóðleikhúsinu árin 2008 til 2012. Tekið saman fyrir Fasteignir ríkissjóðs í apríl/mái 2008.

Gunnar Torfason. Greinargerð um 3 valkosti við Endurreisn Þjóðleikhússins árin 2008 til 2013. Tekið saman fyrir menntamálaráðuneytið í júní 2008.

Hagstofa Íslands. *Listir*. Sbr. vefslóðina: <http://hagstofan.is/Hagtalur/Meningarmal/Listir>

Nationaltheatret. *Årsrapport* 2003–2007.

SFR - stéttarfélag í almannáþjónustu. *Stofnun ársins* 2006–2008. Sbr. vefslóðina: <http://www.sfr.is/kannanir-sfr/stofnun-arsins/>

Stofnun stjórnsýslufræða og stjórnmála. *Könnun á starfsumhverfi ríkisstarfsmanna 2006*. Háskóli Íslands og Fjármálaráðuneytið, apríl 2006.

Þjóðleikhúsið. *Ársreikningar og endurskoðunarskýrslur* 2003–2007.

Þjóðleikhúsið. *Ársskýrslur* 2006–2007.

Þjóðleikhúsið. Vefsíðan <http://www.leikhusid.is/>

### Lög og reglugerðir

Leiklistarlög nr. 138/1998.

Reglugerð fyrir Þjóðleikhús nr. 549/1982.

Reglugerð um breytingar á reglugerð fyrir Þjóðleikhúsið nr 549/1982, 1. september 1982 nr. 36/1984.

Reglugerð um framkvæmd fjárlaga og ábyrgð á fjárreiðum ríkisstofnana í A-hluta, nr. 1061/2004.