



**Beslutsunderlag 12**  
Styrelsen 2023-02-09  
Diarienummer 06/23

Handläggare: Charlotte Lundell, ekonomichef  
Telefon: 031-708 70 19  
E-post: charlotte.lundell@stadsteatern.goteborg.se

## Framåtriktad redovisning av verksamhet och ekonomi

### Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadsteater AB:

Styrelsen antecknar informationen.

### Ärendet

Med stöd i bolagets ägardirektiv ser Stadshuset ett behov av att bolaget årligen, tills vidare och via Göteborg & Co inkommer med skriftlig framåtriktad rapport avseende:

- Omvärldsanalys relaterat till den verksamhet som bolaget bedriver
- Bolagets hantering av omvärldsförändringar/förändrade förutsättningar på marknaden
- Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt sina konkurrenter
- Ekonomisk/finansiell analys

### Bedömning ur ekonomisk dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Bedömning ur ekologisk dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Bedömning ur social dimension

Bolaget har inte funnit några särskilda aspekter på frågan utifrån denna dimension.

### Bilagor

1. Framåtriktad redovisning av verksamhet och ekonomi

2023-02-02

Björn Sandmark

VD Göteborgs Stadsteater AB

## **Bolagets verksamhet och förutsättningar**

Göteborgs Stadsteater AB verkar och agerar utifrån bolagets ägardirektiv.

Bolaget ska ha ett varierat utbud av scenkonst med en repertoar som spänner från klassiskt till moderna och nyskrivna verk och möjliggör en successiv förnyelse av de konstnärliga uttrycken.

Bolaget ska utveckla sina internationella kontakter i samarbeten och i internationella nätverk, inte minst genom Göteborgs dans- och teaterfestival (drivs av Stora Teatern). Alla större teatrar i Europa driver en egen festival av något slag. Genom turnéer och internationella gästspel stärks därmed Göteborgs position som viktig plattform för den samtida scenkonsten, och därmed även evenemangsstaden Göteborg.

Bolaget ska främst genom Stora Teatern arbeta för att främja de fria teatergrupperna och det fria kulturlivet och gästspel i Västra Götalandsregionen. Både Stadsteatern och Backa Teater är viktiga knutpunkter för det fria teaterlivet genom att många frilansande skådespelare och konstnärliga team engageras i olika uppsättningar på de båda teatrarna.

Stora Teatern ska ha som mål att vara Nordens ledande gästspelsscen med såväl nationella som internationella gästspel. Stora Teatern ska genom ett brett utbud av scenkonst attrahera nya målgrupper och en bred publik över generationsgränserna.

Stadsteatern ska vara en av de ledande dramatiska teatrarna i Sverige och ska bedriva teaterverksamhet med hög konstnärlig kvalitet för en bred publik.

Stadsteatern ska utvecklas till att bli en självklar mötesplats i centrala Göteborg med god tillgänglighet både vad gäller öppettider och fysisk tillgänglighet.

Backa Teater ska fortsatt ha som mål att bli en av Europas ledande barn- och ungdomsteatrar.

En medveten prispolitik ska göra det möjligt för många att ta del av bolagets verksamhet.

Det strategiska arbetet i bolaget ska förhålla sig till lokala, regionala och nationella kulturpolitiska mål, med den inarbetade formuleringen ”armlängds avstånd”. Den konstnärliga friheten är teaternas viktigaste förutsättning vad gäller innehåll och utbud och möjligheterna att leva upp till ägardirektivet.

Uppföljning av de konstnärliga målen sker årligen i redovisning av konstnärliga utmärkelser, reception i medier och fackorgan inklusive internationella resmålssystem, efterfrågefrekvens för gästspel och hur stor publik som teatrarna nått.

### **Omvärldsanalys Göteborgs Stadsteater AB - nuläget och förändrade förutsättningar**

Återstarten av kulturen kom av sig på ett oväntat sätt. 2022 års början var tuff med vaccinationsbevis, fortsatta restriktioner och en märkbar avvaktan hos publiken. Stadsteatern fick också stänga ner helt under några veckor för att förhindra smittspridning bland personalen. Detta drabbade flera produktioner som teatern sedan till viss del hade möjlighet att reprisera senare under året. Verksamheten har därmed haft svårt att komma in i en effektiv arbetsrytm och jobba strategiskt på tidigare normalt vis.

# **Göteborgs Stadsteater AB**

**Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater**

Ett exempel på detta är antalet inställda föreställningar. 2019 ställde teatern in 19 föreställningar i jämförelse med 46 stycken 2022, och då är inte de föreställningar som ställdes in på grund av stängning och som eventuellt flyttades inbegripna.

Slag i slag kom krig i vårt närområde, inflation och höjda räntor. Sverige befinner sig i en ekonomisk kris som tros få stor effekt på konsumtionen och därmed även på efterfrågan på upplevelser så som teater, konserter och underhållning. Mätningar visar en generell minskning på 30 % av publik med några undantag. Dessa ändrade beteendemönster vad gäller publiken bekräftas på nationell nivå och enligt en undersökning av Quattroporte även internationellt. Vidare visar en undersökning gjord på uppdrag av SNDMO (Swedish Network of Destination Management Organisations) i september 2022 att 39 % av svenskarna planerar att spendera mindre pengar på semester, restaurang och nöjen nu jämfört med tiden före pandemin.

Publiken bokar och köper sina biljetter allt närmare in på evenemanget och en "trötthet" från publikens sida vad gäller avbokningar och inställda föreställningar är tydlig. Det ekonomiska läget gör också att man inte vill ligga ute med pengar eller boka upp sig en längre tid framöver. I en studie genomförd av Ticketmaster i början av 2022 uppgav 46 % att de planerade att senarelägga sina köp av evenemangsbiljetter jämfört med tiden före pandemin. Quattroportes undersökning bekräftar också att publiken blivit mer kräsen, bekväm, vill ha sina tjänster utan dröjsmål och bestämmer sig i sista stund oavsett om det handlar om vad man ska äta till kvällen eller eventuellt välja för underhållning.

Människor har under pandemin knutit upp sig till digitala tjänster vad gäller underhållning och brutit sin vana att röra sig i staden. Fler än någonsin nyttjar e-handeln och många fortsätter att jobba hemifrån. 9 av 10 personer med kontorsjobb uppgav i en undersökning genomförd på uppdrag av Arbetsmiljöverket, att de anser sig kunna göra ett bra jobb även på distans, vilket talar för att visst hemarbete kommer att fortsätta. Dessa förändringar har strypt de naturliga sociala flödena i stadslivet som är så grundläggande för att umgängen utanför den innersta sociala kretsen skapas. Dessa möten ligger i sin tur till grund för sociala synergier och därmed ett organiskt levande kulturliv.

De flesta äldre har under pandemin levt isolerade och den sociala vana att röra sig ute i större sammanhang har till viss del gått förlorad. Man har byggt upp egna trösklar och känner en tvekan och osäkerhet som inte tidigare fanns. Det är först när dessa, mer normala sociala strukturer återställs och vanan samt tryggheten att röra sig ute i stadslivet har återskapats, som vi kan förvänta oss en vändning och därmed en återstart av kulturen. Det är i dagsläget omöjligt att veta hur lång tid detta tar.

Teatern har därmed stora utmaningar inför framtiden. Den långa erfarenhet vad gäller publika mått, spelplansstruktur och strategisk planering som funnits inbyggd i organisationen är förvisso kvar och viktig. Ledningen har nära kontakt med flera nätverk både nationellt och internationellt där informationsutbyte finns och jämförande analyser görs. Men de förändrade beteendemönstrens påverkan och dess konsekvenser innan en återgång till ett mer normalt samhälle är trots allt både utmanande och oförutsägbart. Det moderna samhället har inte varit med om en liknande världsomspännande situation tidigare och vi vet i dagsläget inte om det blir en återgång till något vi kallar för det normala. Teatern behöver jobba lyhört, varsamt och med ett visst mått av flexibilitet.

Stadsteatern har under 2021 och 2022 arbetat med att utveckla varumärket tillsammans med en extern byrå. Inledningsvis genomfördes undersökningar inom staden, GR och VGR och internt på teatern. Glädjande nog sammanföll bilderna i stora drag och den viktigaste slutsatsen är att vi, som västra Sveriges största teater, också har en ambition, men även en förväntan från publiken att vi ska stå för det största utbudet av olika typer av teater. Just nu jobbar vi med metoder för att kunna nå det målet och öka intresset för vår verksamhet i vårt publikområde. Arbetet beräknas pågå åtminstone under våren 2023 innan vi är klara.

# Göteborgs Stadsteater AB

Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater

Samtidigt behöver vi följa utvecklingen med publikströmmarna och publikens beteende. Det finns en del som talar för att förändringar i beteendet, som inträtt under pandemin, inte bara går tillbaka till det normala när den omedelbara faran bedöms vara över. Det är möjligen fallet hos en generellt sett yngre publik (som till exempel rockkonsert-publiken, vilket Got Events siffror talar för) men inte för publiken som är över 50 år. Där är det frågan om långsammare förändringar bedömer vi.

Teatern konstaterar dock att vi under de senaste åren fått bekräftat vilken styrka det finns i organisationen och vad vi lärt oss utifrån hur vi hanterat en ombyggnad och pandemi med alla dess konsekvenser.

En sak som delvis komplicerar bilden är att Stadsteatern och Backa Teater har kommit in i en generationsväxling där många medarbetare som burit tradition och har med sig samlad kunskap inom kort går i pension. För första gången på många år visar det sig svårt att möta upp teaternas kompetensbehov med nyrekrytering. Detta beror till stor del på att många frilansande tekniker och även vissa konstnärer bytt bransch på grund av pandemirelaterade frågor. Så behovet av ny kompetens möts av en allt mindre tillgänglig kompetens. Det är en utmaning för hela branschen och det behövs en nationell strategi för att säkerställa framtidens kompetensbehov.

Vi hoppas att kompetenta personer återvänder till scenkonstbranschen efter denna osäkra tid. Det är frågan om en ganska liten grupp personer som har just de kompetenser vi behöver och vi bedömer det oetiskt att försöka rekrytera dem från kollegor. Vårt bolag har å ena sidan hög status i dessa kretsar och man uppskattar det spännande arbete och de utvecklingsmöjligheter som finns. Å andra sidan är teaterns löneläge mycket sämre än även för liknande befattningar i stadens egna bolag, som till exempel Got Event, och inom andra områden även Göteborg & Co. Detta är ett känt faktum och vi har de senaste fem avtalsrörelserna räknat upp lönerna med någon procent över de centrala avtalen, men när det blir konkurrens om de mest kvalificerade och inflationen dessutom slår till med tvåsiffriga tal, är detta ett bekymmer för vår konkurrenskraft. Bara under hösten har tre mycket kvalificerade personer sagt upp sig och gått till motsvarande, men bättre betalda positioner på till exempel GöteborgsOperan. Stadsteatern skulle om något, behöva kunna satsa på att höja upp lönenivån generellt de närmaste åren, men vi inser att det också är en komplicerad fråga att komma vidare med.

Teatern har ett aktivt samarbete med yrkeshögskolor, för att på sikt säkerställa att det finns yrkesutbildning som motsvarar teaterns behov av kompetens.

### **Bolagets förutsättningar att bedriva sin verksamhet relativt sina konkurrenter**

Det ägardirektiv som Göteborgs Stadsteater AB har uppdaterades under hösten 2021 eftersom Stora Teatern skulle ingå i bolaget från och med årsskiftet 2022. Ägardirektivet har i sin inriktning varit detsamma sedan i början av 2000-talet efter teaterns omorganisation och förra ombyggnad. I grunden är det ett utmärkt ägardirektiv som säkerställer både tidigare nämnda "armlängds avstånd" och konstnärlig frihet, men samtidigt pekar på vikten av att erbjuda en varierad repertoar för att kunna nå så många som möjligt. Förr i tiden diskuterades denna typ av inriktning i lätt nedsättande termer som "smörgåsbord", vilket indikerade en brist på konsekvent konstnärlig inriktning. Numera betraktar de flesta just det breda utbudet som en tillgång, eftersom det alltid finns spännande nyheter i repertoaren.

Inriktningen är också djupt förankrad i verksamheten och hos medarbetarna. Under 2021 gjorde vi omfattande undersökningar om bilden av Stadsteatern dels inom bolaget, dels inom staden och regionen. Ett förberedande arbete för en ny varumärkesplattform för Stadsteatern. Utfallet blev tydligt. Målet för Stadsteatern är att ha den mest varierade repertoaren, som tilltalar så många olika människor som möjligt i staden och regionen. Det är en styrka att vi nu vet att i stort sett hela personalen delar denna hållning. Då kommer vi också att lyckas.

# **Göteborgs Stadsteater AB**

Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater

Sedan Stora Teatern kommit in i bolaget har det stärkts på ett bra sätt vilket förbättrar bolagets möjligheter att leva upp till att vara en av landets främsta teatrar. Den naturliga uppdelningen med egenproducerad scenkonst på Stadsteatern, egenproducerad scenkonst för barn och unga på Backa Teater och Nordens största gästspelsscen på Stora Teatern gör att teatrarna kompletterar varandra på ett bra sätt. Göteborgs dans- och teaterfestival har redan hunnit bli ett centrum för det internationella arbetet i bolaget och detta kommer vi sannolikt att utveckla för att skapa bättre koordinering. Stora Teatern är för övrigt Nordens största gästspelsscen. Södra Teatern i Stockholm hade fram till för något år sedan kunna konkurrera om den titeln, men när Riksteatern drog sig ur försvann den möjligheten.

Sammanfattningsvis skulle man kunna säga att det just nu inte finns någon teater i Sverige som har de unika förutsättningarna som vårt bolag har. Det gör det emellertid svårt att jämföra vår verksamhet med andra teatrar i landet. Vi måste analysera våra möjligheter utifrån de förutsättningar vi har.

### Jämförbara verksamheter i bolagets bransch

I jämförbara verksamheter är förutsättningarna olika för att bedriva sin verksamhet. Allt från resurser, uppdrag till geografiskt läge. Göteborgs Stadsteater har högre nettoomsättning och externa bidrag än både Uppsala Teater och Norrbottensteatern och även fler besökare. Dramaten har däremot mer än dubbelt så stor nettoomsättning samt högre bidrag och fler besökare. Teatrarnas organisationer är i de allra flesta fall olika varandra. Detsamma gäller för deras finansiering. Man kan urskilja tre huvudtyper av teatrar i Sverige.

- 1) Helt statligt finansierad myndighet – Dramaten
- 2) Regionteatrar
- 3) Kommunala teatrar

Finansieringen skiljer sig i de flesta fall. Göteborgs Stadsteater har ett kommunalt koncernbidrag som finansieras till ca 50 % av regionen. Därutöver kommer ett statligt bidrag från kulturrådet som distribueras via regionen inom ramen för den regionala samverkansmodellen. Utöver det egna intäkter. Dramaten har ett statligt regleringsbrev med medföljande finansiering och egna intäkter. Regionteatrarna finansieras huvudsakligen via regionalt uppdrag och respektive regions fullmäktigebeslut.

I dagsläget är det svårt att se hur de olika verksamheterna har återhämtat sig från pandemin. Återhämtningen pågår och det är först i slutet av året som vi kan se ett resultat. Inga andra teatrar som vi har kontakt med har hittat en bra lösning på detta och eftersom alla har olika förutsättningar jobbar man på olika vis. För Stadsteatern är det viktigaste att landa organisationsförändringen, avsluta varumärkesarbetet och för marknadsavdelningen att komma i gång med varumärkesarbetet. Men allra viktigast är att spela bra teater. Ingen teater är bättre än sin senaste premiär. En ny konstnärlig ledare är på gång in och det arbetet pågår för fullt.

Verksamhet	
Dramaten	<ul style="list-style-type: none"><li>• Helägd av staten</li><li>• <b>Nettoomsättning</b> (2019) på 60 mnkr och ett statsbidrag på 244 mnkr</li><li>• <b>Antal anställda 276</b></li><li>• Besökare ca 270 000</li><li>• <b>Uppdrag</b> att vara den ledande institutionen inom teaterns område och som nationalscen stå på högsta nivå när det gäller utveckling, förnyelse, konstnärlig kvalitet samt hantverksskicklighet i ateljéer och verkstäder.</li></ul>

# Göteborgs Stadsteater AB

Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dramaten ska ha en varierad repertoar som omfattar svenska och internationella klassiska och moderna verk samt dramatik för barn och unga. Dramaten ska nå en så stor publik som möjligt. Dramaten ska spela för en publik i hela landet.</li> </ul>
Uppsala Stadsteater	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunalt bolag. Finansieras av Uppsala kommun samt offentliga bidrag genom samverkansmodell (Statens kulturråd)</li> <li>• <b>Nettoomsättning</b> (2019) 14 mnkr, statsbidrag 17 mnkr, koncernbidrag 76 mnkr</li> <li>• <b>Besökare</b> ca 80 000</li> <li>• <b>Uppdrag</b>, aktivt bidra till en utveckling av kulturlivet i Uppsala. Aktivt bidra till utveckling av besöksnäring i Uppsala. Presentera egna produktioner och samarbeten, samt tillhandahålla en arena för gästspel och andra aktiviteter</li> </ul>
Norrbottnesteatern	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Länsteater och finansieras till 90 % av anslag från Statens kulturråd, Region Norrbotten och Luleå kommun.</li> <li>• <b>Nettoomsättning</b> (2019) 5,4 mnkr, offentliga bidrag 28 mnkr och har en självfinansieringsgrad på 9-12,5 %</li> <li>• <b>Besökare</b> ca 30 000</li> <li>• <b>Uppdrag</b> att producera förstklassig scenkonst för alla invånare i Norrbotten</li> </ul>

## Ekonomisk/finansiell analys

### Göteborgs Stadsteater AB - senaste årens resultat och soliditet

<i>mnkr</i>	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Omsättning och resultat</b>					
Nettoomsättning	12	9	28	33	34
Statligtbidrag & övriga bidrag	45	40	41	40	39
Resultat efter finansiella poster	-120	-108	-115	-114	-102
Koncernbidrag	122	114	111	109	107
<b>Finansiell ställning</b>					
Balansomslutning	77	68	59	67	77
Egetkapital	32	31	27	19	20
Soliditet	48%	52%	54%	40%	36%
*					
**					
***					

# Göteborgs Stadsteater AB

## Bolagets resultatenheter och finansieringsform

Från och med 2022 ingår Stora Teatern i bolaget och är en egen resultatenhet. Stadsteatern och Backa Teater är tillsammans en resultatenhet eftersom de finansieras via koncernbidraget av både Göteborgs Stad och Västra Götalandsregionen enligt särskilt avtal.

I tabellen nedan visas fördelning av budget 2023.

Budget 2023 (mnkr)	Stadsteatern		Totalt bolaget
	och Backa Teater	Stora Teatern	
<b>Omsättning och resultat</b>			
Nettoomsättning	34	14	48
Statligtbidrag & övriga bidrag	43	2	45
Resultat efter finansiella poster	-139	-31	-170
Koncernbidrag	139	31	170

Bolagets verksamhet finansieras genom koncernbidrag, biljettintäkter, riktat statsbidrag och övriga intäkter, såsom restaurangverksamhet i lämplig omfattning.

**Stadsteatern och Backa Teater** ska sammantaget sträva efter en självfinansieringsgrad om minst 10 – 15 % av det totala intäcksbehovet. Verksamheterna kräver en god planering med flera års framförhållning, eftersom skådespelare och konstnärliga team kontrakteras långt före premiärdatum. Det är därför svårt att snabbt dra ner på verksamheten vid förändringar av anslag eller vid lägre biljettintäkter. Bolaget kan heller inte höja biljettpriser i den takt som kostnaderna ökar eftersom vi enligt ägardirektivet ska ha en medveten prispolitik som gör det möjligt för många att ta del av bolagets verksamhet.

**Stora Teatern** har ett högre intäktskrav och en självfinansieringsgrad om minst 30 %. Skälet är att man som gästspelscen kan variera repertoaren på ett friare sätt. Man planerar för att genomföra några större mer kommersiella gästspel varje år för att därmed också kunna finansiera och erbjuda publiken även smalare och mer specialiserade uppsättningar för en mindre publik. Fördelen med gästspelscenen är att man under normala omständigheter på ett bra sätt kan balansera intäkterna genom att med kort varsel lägga in ett mera vinstgivande evenemang för att räta upp intäkterna om dessa av någon anledning minskat.

Bolaget befinner sig tillsammans med övriga kulturlivet i en återstartssituation efter pandemin samtidigt som Sverige befinner sig i en ekonomisk kris. Föreställningar ställs också in på grund av sjukdom i mycket högre utsträckning än tidigare. Biljettförsäljningen kommer att fortsätta påverkas negativt ett tag framöver. Detta tillsammans med inflation och ökade kostnader gör att teatern står inför stora utmaningar. För att kunna uppfylla ägardirektivet så krävs en hållbar finansiering, långsiktig planering och ett affärsmässigt arbetssätt. Nuvarande finansieringsform är bra men den är skör om det skulle ske snabba förändringar av anslag och när efterfrågan minskar på våra biljetter. För att teatern ska kunna ta konstnärliga risker och även planera långsiktigt är det viktigt att ha ett tillräckligt stort eget kapital som buffert. Särskilt nu när bolaget står inför utmaningar. Vi vet inte hur lång tid det kommer att ta innan publiken är tillbaka helt igen. En rimlig bedömning i nuläget, inte minst sedan Stora Teatern tillkommit i bolaget, är ett behov av eget kapital runt 30 mnkr.

# Göteborgs Stadsteater AB

Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater

Sammanfattningsvis kan man säga att bolagets förutsättningar för att utveckla scenkonsten i Göteborg och västra Sverige har förbättrats genom en ombyggd och uppfräschad stadsteater samt att Stora Teatern, med dess verksamhet som väl kompletterar de andra teaternas, tillförts bolaget. Det stärkta internationella samarbetet, som nu på ett naturligt sätt samordnas via Göteborgs dans- och teaterfestival, kommer bredda vårt utbud och stärka teaternas status i branschen, men förhoppningsvis också öka intresset hos publiken. De förbättrade lagerlokalerna och samarbetet med GöteborgsOperan och Folkteatern om lokaler i Torslanda kommer att underlätta möjligheterna att spara och återuppta framgångsrika föreställningar. Under förutsättning att nuvarande finansiering kvarstår kommer bolaget att inom en period på tre till fem år ha flyttat fram sina positioner betydligt. Hur publiken kommer att agera framöver vet vi inte och ingen annan teater heller. Det vi ser hos oss själva och hos andra är dock att det helt avgörande är vad man spelar. Det är ingen nyhet, men förtjänar att upprepas. Vi är alla länkar i en kedja.

# **Göteborgs Stadsteater AB**

Backa Teater | Stora Teatern | Göteborgs Stadsteater