



Tjänsteutlåtande

Utfärdat 2026-01-29

Ärendenummer **GST-2025-00082**

Handläggare

Magnus Havås

Telefon: 031-708 7019

E-post: magnus.havas@stadsteatern.goteborg.se

Granskningsrapport 2025

Förslag till beslut

I styrelsen för Göteborgs Stadsteater AB:

Styrelsen antecknar informationen.

Sammanfattning

Styrelse och vd ansvarar för att bolagets verksamhet bedrivs i enlighet med lagar och föreskrifter, bolagsordning samt ägardirektiv. Lekmannarevisorernas uppdrag är att granska om bolagets verksamhet sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt samt om bolagets interna kontroll är tillräcklig. Granskningen av verksamheten omfattar en grundläggande del, som är en översiktlig granskning av bolagets ledning och styrning samt interna kontroll, fördjupande granskningar samt uppföljning av tidigare års granskning.

Den fördjupade granskningen under 2025 har temat: Ekonomistyrning i teaterproduktioner.

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 som ingår i beslutsunderlaget

1. Granskningsrapport 2025

Magnus Havås

Ekonomichef

Frida Edman

VD



Granskning av Göteborgs Stadsteater AB

– verksamhetsåret 2025

2026-01-29



Missiv till Göteborgs Stadsteater AB

Lekmannarevisorerna har avslutat granskningen av bolaget avseende verksamhetsår 2025.

Styrelse och verkställande direktör ansvarar för att verksamheten bedrivs enligt gällande bolagsordning, ägardirektiv och fullmäktiges beslut samt de lagar och föreskrifter som gäller för verksamheten. Lekmannarevisorernas uppdrag är att granska om verksamheten sköts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt och om den interna kontrollen som görs inom bolaget är tillräcklig.

Granskning som har genomförts i bolaget under året presenteras i denna granskningsredogörelse. Av redogörelsen framgår de sakkunnigas iakttagelser och bedömningar.

Vi, lekmannarevisorer, hänvisar till de sakkunnigas redogörelse som grund för vårt uttalande till bolagsstämman och kommunfullmäktige. Vi ställer oss bakom de sakkunnigas bedömningar som framgår av denna redogörelse.

Vi bedömer sammantaget att bolagets verksamhet har skötts på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Vi bedömer att bolagets interna kontroll har varit tillräcklig. Vi vill uppmärksamma bolaget på de utvecklingsområden som anges i granskningsredogörelsen och särskilt lyfta vikten av att bolagets insatser för en högre beläggning och god ekonomi fortsätter.

Göteborg den 29 januari 2025

Susanne Zetterberg Jensen
Lekmannarevisor

Birgitta Adler
Lekmannarevisor

Stadsrevisionens uppdrag

Stadsrevisionens uppdrag är att granska kommunens verksamhet. Granskningen sker på uppdrag av kommunfullmäktige som utser förtroendevalda revisorer som ansvarar för granskningen av nämnderna och kommunstyrelsen. Bland de förtroendevalda utser kommunfullmäktige även lekmannarevisorer. Lekmannarevisorerna ansvarar för granskningen av de bolag som kommunen äger.

De förtroendevalda revisorerna anlitar alltid sakkunniga biträden (yrkesrevisorer) som genomför granskningen. I granskningsredogörelserna presenterar yrkesrevisorerna den granskning de har gjort på bolagen. Granskningsredogörelserna ligger till grund för lekmannarevisorernas uttalande till kommunfullmäktige.

Viss granskning rapporteras till kommunfullmäktige löpande under året i särskilda revisionsrapporter. Du hittar alla stadsrevisionens redogörelser och rapporter på www.goteborg.se/stadsrevisionen, du kan också beställa dem från revisionskontoret, stadsrevisionen@stadsrevisionen.goteborg.se.

Diarienummer: SRV-2025-00132

Innehåll

1	Samlad bedömning	5
2	Grundläggande granskning	5
2.1	Verksamhet.....	5
2.2	Ekonomi.....	6
2.3	Intern kontroll.....	6
2.4	Bedömning.....	7
3	Ekonomistyrning i teaterproduktioner	7
3.1	Granskningsresultat.....	8
3.1.1	Planering och budgetering.....	8
3.1.2	Rutiner för budgetuppföljning och avvikelshantering	9
3.2	Bedömning.....	11

1 Samlad bedömning

Varje år granskar lekmannarevisorerna bolagets verksamhet i den omfattning som följer av god revisionssed. Årets granskning består av

- grundläggande granskning
- ekonomistyrning i teaterproduktioner.

Revisionskontoret har faktaavstämt all granskning med bolaget.

Den samlade bedömningen, utifrån årets granskning av bolaget, är att verksamheten i huvudsak har bedrivits på ett ändamålsenligt och från ekonomisk synpunkt tillfredsställande sätt. Vidare är bedömningen att bolagets interna kontroll över lag är tillräcklig. Bolaget behöver dock förbättra systematiken i de kontrollaktiviteter som genomförs och avrapporteringen av internkontrollplanen bör utvecklas.

Årets fördjupade granskning av Göteborgs Stadsteaters ekonomistyrning i teaterproduktioner visar att arbetssätt har utvecklats, vilket ger förutsättningar för en tillfredsställande och mer långsiktig styrning av ekonomin i teaterproduktioner. Utrymme finns för ytterligare förbättringar bland annat avseende intäktsprognostisering och insatser för högre beläggning vid Stadsteaterns föreställningar.

2 Grundläggande granskning

Den grundläggande granskningen syftar till att översiktligt bedöma bolagets ledning och styrning samt interna kontroll. Styrningen och kontrollen ska vara tillräcklig för att leva upp till mål, beslut och föreskrifter.

Den grundläggande granskningen består av tre övergripande revisionsfrågor:

- Har bolaget genomfört sitt uppdrag på ett ändamålsenligt sätt?
- Har bolaget en ändamålsenlig styrning, uppföljning och rapportering av sin ekonomi?
- Har bolaget sett till att den interna styrningen, uppföljningen och kontrollen är tillräcklig?

Granskningen är avvikelsebaserad och fokuserar i huvudsak på bolagets övergripande systematik, strukturer och arbetssätt.

2.1 Verksamhet

Bolaget ska genomföra sitt grunduppdrag enligt bolagsordning, ägardirektiv, gällande lag och författning samt enligt de mål och riktlinjer som fullmäktige har beslutat om. Fullmäktige har i budgeten fastställt övergripande mål som gäller för samtliga nämnder och bolag. Flera nämnder och bolag har även tilldelats specifika uppdrag som ska genomföras. Vi har översiktligt granskat hur bolaget

har genomfört sitt grunduppdrag och arbetat med fullmäktiges mål och uppdrag. Vi har även granskat styrelsens protokoll och beslutsunderlag.

Granskningen visar att bolaget har planerat och genomfört grunduppdraget i enlighet med bolagsordningen och ägardirektivet. Vidare visar granskningen att bolaget i huvudsak har arbetat med de mål och uppdrag som fullmäktige har gett bolaget. Måluppfyllelsen och arbetet med fullmäktiges uppdrag har i huvudsak följts upp under året, i delårsrapporter och i årsrapporten.

Inga större avvikelser har noterats i styrelsens hantering vid beslutsfattande.

2.2 Ekonomi

Bolaget ska se till att verksamheten bedrivs på ett ur ekonomisk synpunkt tillfredställande sätt. Bolaget ska också se till att det finns en kontinuerlig ekonomisk uppföljning och rapportering. Vi har översiktligt granskat bolagets styrning av ekonomin samt dess ekonomiska uppföljning och rapportering.

Granskningen visar att bolaget har bedrivit verksamheten på ett tillfredställande sätt, ur ekonomisk synpunkt. Bolaget har under året arbetat med den ekonomiska åtgärdsplanen för en ekonomi i balans och minskat sina kostnader. Samtidigt har budget för intäkter inte uppnåtts, en följd bland annat av inställda föreställningar, och därmed även minskade intäkter för restaurangen. Revisionskontoret noterar att intäktsnivåer underskrider budget med -5,7 mnkr, vilket motsvarar 5,8 procent av budgeterade intäkter. Bolaget redovisar lägre kostnader i förhållande till budget med 9,1 mnkr. Sammantaget innebär det att bolaget redovisar ett överskott om 2,5 mnkr efter finansiella poster.

Granskningen visar vidare att bolaget har följt upp sin ekonomi kontinuerligt. Vi noterar att den ekonomiska uppföljningen till styrelsen förutom delårsrapporterna utgörs av muntliga avrapporteringar av ekonomi och ekonomisk åtgärdsplan. Månadsrapporter och prognoser utöver delårsrapporterna, tas fram men skickas inte ut till styrelsen med handlingarna inför mötet. En presentation tas dock fram av ledningen i samband med styrelsemötet där ekonomiskt utfall och prognos framgår.

2.3 Intern kontroll

Bolaget ska se till att det finns ett systematiskt arbete med intern styrning och kontroll och riskhantering inom väsentliga områden. Bolaget ska även följa upp och utvärdera detta arbete. Vi har översiktligt granskat bolagets interna styrning, uppföljning och kontroll.

Granskningen visar att bolaget har upprättat en samlad riskbild och en internkontrollplan. Riskhantering har i huvudsak skett inom väsentliga områden. Granskningen visar även att den interna kontrollen i huvudsak har följts upp och att bolagets system för styrning, uppföljning och kontroll har utvärderats.

I granskningen har vi noterat att internkontrollplanen delvis innehåller aktiviteter som innebär att kontroll sker av att den interna kontrollen fungerar. Vi

noterar dock även vissa kontrollmoment som inte direkt utgör systematiska kontroller utan har karaktär av muntliga diskussioner i frågor.

Uppföljningen av den interna kontrollen avrapporteras muntligt till styrelsen och med ett översiktligt underlag. Vår granskning visar att det inte framgår helt tydligt i rapporteringen vad den interna kontrollen har resulterat i, och inte heller systematiken i de kontroller som genomförts.

2.4 Bedömning

Revisionskontorets bedömning utifrån en översiktlig granskning är att Stadsteatern i huvudsak har en tillfredsställande ledning och styrning inom verksamhet och ekonomi samt tillräcklig intern kontroll inom de områden som vi granskat.

Granskningen visar att bolaget minskat sina kostnader jämfört med föregående år i enlighet med sin åtgärdsplan. Samtidigt behöver bolaget fortsätta arbetet för att upprätthålla budgeterade intäktsnivåer.

Vidare visar granskningen att styrelsen får en kontinuerlig avrapportering av ekonomin. Vår bedömning är att rapporteringen kan stärkas genom att månadsrapporteringen utöver delårsrapporter, lyfts till styrelsen både muntligt och skriftligt i lämplig form.

Granskningen visar på förbättringsområden vad gäller kontrollaktiviteter i internkontrollplanen samt i uppföljningen av internkontrollplanen. Vår bedömning är att bolaget bör arbeta för att utveckla systematiken inom dessa områden i arbetet med intern kontroll.

3 Ekonomistyrning i teaterproduktioner

Göteborgs Stadsteater AB har haft utmaningar avseende att uppnå de ekonomiska målen i budget de senaste åren. Förutom de fasta kostnaderna, varierar även kostnader och intäkter beroende på de teaterproduktioner som verksamheten sätter upp under året.

I samband med en teaterproduktion anlitas ofta frilansande regissörer, scenografer och skådespelare med tidsbegränsade anställningar, vilket också utgör en särskild förutsättning i arbetet med ekonomistyrning i verksamheten.

Det är av vikt att det finns en tillräcklig styrning och uppföljning av ekonomin i de olika teaterproduktionerna och att det finns rutiner för budgetering och uppföljning i respektive produktion. Det behöver även finnas rutiner för hanteringen av eventuella ekonomiska avvikelser som kan uppstå i produktionerna.

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelsen har säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av ekonomin i teaterproduktioner.

Granskningen har genomförts genom intervjuer, dokumentstudier och genom stickprov på ekonomisk rapportering från tre teaterproduktioner vid Göteborgs Stadsteater och Backa teater.

Utgångspunkt i granskningen har varit Göteborgs Stads riktlinjer på området: Göteborgs Stads riktlinje för styrning uppföljning och kontroll samt riktlinjen för ekonomisk planering, budget och uppföljning samt övriga interna riktlinjer på området.

3.1 Granskningsresultat

3.1.1 Planering och budgetering

Stadsteatern finansieras genom koncernbidrag från Göteborgs Stad samt bidrag från Västra Götalandsregionen. Stadsteatern och Backa Teater ska ha en självfinansieringsgrad om 10–15 %. Utöver koncernbidraget ska teatern finansieras genom biljettintäkter och övriga intäkter, bland annat från restaurangverksamheten.

Budgetprocessen börjar i slutet av april. Stadsteatern tillämpar en budgetmodell som är baserad på ramar. Ramarna utarbetas för de tre teaterhusen och för den tekniska och den konstnärliga avdelningen vid Stadsteatern. De övergripande ansvaren, såsom ekonomi, HR samt marknad och kommunikation, fördelas centralt. Granskningen visar att bolaget får de reella budgetförutsättningarna sent på året.

De tre teaterhusens ekonomiska förutsättningar skiljer sig åt. Scenerna vid Stadsteatern och Backa Teater utgör en ekonomisk enhet. Backa Teater har dock många föreställningar för förskolor, skolor och gymnasier, och därmed en mer förutsägbär beläggning och intäkter. Vid Stora Teatern ligger tyngdvikten vid gästspel.

Stadsteatern har beslutat om en åtgärdsplan för att minska kostnaderna till följd av det underskott som uppkommit de senaste åren. Under 2024 uppstod en avvikelse inom teaterproduktionerna om -3,6 mnkr. Åtgärdsplanen har gett resultat i kostnadsminskningar, men är inte helt genomförd ännu.

3.1.1.1 Budgetering av produktioner

En produktionsavdelning har skapats med en produktionschef som har det ekonomiska ansvaret för produktionerna. Syftet var att stärka ekonomistyrningen och processkontrollen över helheten inom teaterproduktionerna.

Produktionschefen har arbetat med att utveckla ekonomistyrningen, exempelvis genom schablonbudgetering. Det framgår av granskningen att planeringen av teaterproduktioner blivit mer långsiktig.

Arbetet med produktionerna och schablonbudgetering börjar ett par år innan föreställningen ska sättas upp. Den konstnärliga chefen tar fram planeringen för

innehållet och stämmer av detta tillsammans med produktionschefen. Sedan kopplas producenter på för de olika föreställningarna och får då en egen budget.

Teatern har en stor andel fasta kostnader fördelade mellan teknisk avdelning och konstnärlig avdelning. Det framstår som en utmaning att härleda kostnader från avdelningarna till respektive produktion i uppföljningen. Det gäller främst lönekostnader. Enligt åtgärdsplanen planeras en genomlysning av avdelningarnas ekonomi och processer. Stadsteatern har infört gemensamma budgetseminarier för samtliga avdelningar för att förankra budgeten i verksamheten och för att få en bättre helhetsbild.

Budgetbesluten för produktionerna fattas på budgetmötet för produktionsledningen. Vid mötet sker en genomgång av hur många medarbetare som behövs i en viss produktion, antal veckor för verkstäder och materialkostnader med mera.

Vår granskning visar att schablonbudgetar har tagits fram för produktioner, och fördelning har skett av budget för olika kostnadsslag och intäkter, vilket verifierats i stickproven.

Backa Teater har en egen ram och ansvarar för sin egen budgetering och planering. Vid Backa finns en chefsproducent/administrativ chef som har övergripande ansvar för produktionsbudgeten. Backa Teater har också möjlighet att använda schablonbudgetering. Organisationen är mindre och produktionerna färre. Arbetet med produktionerna sker genom ett nära samarbete mellan producent, konstnärlig ledare och teknisk avdelning och med tyngdpunkt på användning av interna resurser. Produktionschefen skriver avtal för Backa Teaterns räkning så att avtal och villkor formuleras på ett enhetligt sätt i bolaget.

3.1.2 Rutiner för budgetuppföljning och avvikelsehantering

Vår granskning visar att ekonomichefen har avstämningar med alla budgetansvariga chefer inför prognosläggning. Produktionschefen genomför månatliga uppföljningar med producenterna för föreställningarna. Av granskningen framgår att kostnadskontrollen nu har förbättrats men att intäktssidan fortfarande är en utmaning. Produktionschefen och chefsproducenten för Backa Teater dokumenterar prognoser i uppföljningssystemet, vilket kan verifieras i stickproven.

Styrelsen får ekonomisk och verksamhetsmässig uppföljning dels i delårsrapporteringen, dels i månadsrapporteringen vid styrelsemöten. Produktionschefen deltar även vid styrelsemöten.

I nuläget redovisas inte ekonomiskt utfall eller avvikelser för olika föreställningar för styrelsen, på grund av teaterns breda uppdrag.

3.1.2.1 Avvikelsehantering

Granskningen visar att olika former av avvikelsehantering tillämpas vid teatern. Det finns dock inga formulerade eller dokumenterade principer som tagits fram.

Teatern arbetar med olika tillvägagångssätt för att bättre kunna hantera avvikelser, i första hand när det gäller intäkter till följd av vikande publikunderlag. En

åtgärd som genomförts är att inte släppa hela årets spelplan direkt, för att ha utrymme att kunna ändra i repertoar, exempelvis vid lägre publiksiffror. Av granskningen framgår att det bedöms som viktigt att ha en större flexibilitet i spelplanen.

Det framgår i granskningen att inställda föreställningar på grund av sjukdom får stor påverkan på den ekonomiska situationen. Ett understudy-projekt pågår vid teatern, vilket innebär att man ser till att de bärande rollerna i större produktioner har ersättare. Åtgärden bedöms dock också vara förknippad med kostnadsökningar.

Bolaget har också använt sig av buffert i produktionsbudget för att hantera oförutsedda händelser. I de fall en föreställning redovisar överskott, kan också budget fördelas om mellan produktioner.

Vid granskningen framkommer över lag att det finns ett behov av ytterligare satsning på marknadsföringsåtgärder mot olika målgrupper och synergier för att öka beläggningsgraden vid teatern. Exempelvis lyfts möjligheten att tidigare lägga teatersäsongen för att den i högre grad ska sammanfalla med den tid då staden har som flest besökare, under semestermånaderna.

3.1.2.2 Intäktsprognostisering

Ansvar för intäkter, försäljningsstrategier och marknadsinsatser är centraliserat till VD och marknadschef.

Av granskningen framgår att intäktsprognostisering framstår som särskilt utmanande för verksamheten. Det är svårt att beräkna hur beläggningen kommer se ut för olika uppsättningar. Utgångspunkten i att beräkna intäkter är bland annat tidigare uppsättningar, i samma genre eller av samma dramatiker.

Bolaget bedömer att det blivit svårare att bedöma försäljningen av biljetter, bland annat till följd av ändrade publikbeteenden. Olika typer av försäljningsstrategier används för att marknadsföra verksamheten och öka beläggningen.

Granskningen visar att intäktsbudgetering sker försiktigt. Bolaget har budgeterat för en beläggning för år 2025 för som är lägre än utfallet för 2025. Trots detta noteras att intäkter blivit 6,7 % lägre än budgeterat. Då har vissa produktioner visat mycket hög beläggning, som exempelvis Den store Gatsby med 96 %.

Beläggningen för Backa Teater uppgår till ca 90 % år 2025 till följd av att skolor och förskolor uppgår till en stor andel av besökande, och det därmed är mer förutsägbart avseende beläggning och intäkter. Förutsägbarheten är dock avhängig av att teaterbesök fortsatt är en del av planeringen för pedagogiska verksamheter

Teater	Beläggningsgrad i % 2024	Budgeterad beläggning 2025	Utfall beläggning 2025
Stadsteatern & Backa Teater	80%	73%	80%
Stora Teatern	79%	72%	79%

Avvikelsen för intäkter förklaras i delårsrapporterna med inställda föreställningar till följd av sjukdom, lägre beläggning samt uteblivna intäkter från restaurang. På årsbasis uppnår ändå teatern en budget i balans till följd av det lägre kostnadsläget. Ingen specificerad beräkning har gjorts över den uppskattade nettokostnaden för inställda föreställningar.

3.1.2.3 Interna riktlinjer, rutiner och systemstöd

Granskningen visar att bolaget har en ekonomihandbok som bland annat omfattar stöd för kontering och koder för teatrarna. I övrigt följer bolaget stadens anvisningar för budget och uppföljning bland annat för stadens uppföljningssystem Hypergene. Produktionschefen lyfter att rutinen för budgetprocessen och schablonbudgetering skulle kunna dokumenteras.

Hypergene används för den månatliga budgetuppföljningen. Systemet uppdateras dock inte dagligen, så det går inte att använda för kontinuerlig ekonomiuppföljning.

Av granskningen framgår att det är svårt att följa ekonomiskt utfall i rapporteringen, specifikt på lönesidan. Löner går inte att följa på individnivå i Hypergene och information måste då hämtas från rapporter i lönesystemet. Excel används i den mer löpande uppföljningen av Stadsteaterns scener.

Vid granskningen lyfts möjligheten att stärka systemstödet för att möjliggöra att samtliga teatrar har fler gemensamma nyckeltal och integrera informationen i ett gemensamt system. I nuläget följs exempelvis inte snittintäkt per kund löpande under året.

3.2 Bedömning

Revisionskontorets bedömning är att styrelsen i allt väsentligt har säkerställt en tillräcklig styrning och uppföljning av ekonomin i teaterproduktioner. Granskningen visar dock på förbättringsområden.

En mer långsiktig planering har införts av produktioner vilket är en positiv utveckling som bör fortsätta. Vår bedömning är att det i huvudsak sker en systematisk planering och budgetering av ekonomin i teaterproduktionerna och det finns rutiner för regelbunden budgetuppföljning av teaterproduktioner. Bolaget arbetar aktivt med att hantera ekonomiska avvikelser i teaterproduktioner.

Revisionskontoret bedömer samtidigt att ekonomiska avvikelser kan synliggöras tydligare i bolagets uppföljning till styrelsen. Det kan ske genom att bryta ner uppföljningen och precisera närmare var i verksamheten avvikelserna uppstått, och vilka åtgärder som vidtagits för att hantera avvikelserna. Bolaget bör också dokumentera former och principer för avvikelshantering och budgetfördelning.

Bolagets arbete med intäktsprognoser behöver fortsätta att utvecklas. Revisionskontoret noterar samtidigt att fluktuationer i verksamhetens intäktsflöden kan vara svåra att förutse. Bolagets arbete för att hantera avvikelser i beläggning och utveckla marknadsåtgärder för ökad beläggning behöver fortsätta.

Ekonomin för teaterproduktioner är separat från teknik, verkstäder och personal. Revisionskontoret bedömer att bolaget bör arbeta för att ytterligare stärka samordning och kopplingen mellan avdelningar, även vad gäller ekonomi och uppföljning.

Ett förbättrat och integrerat systemstöd för uppföljning kan övervägas, kostnaden för införandet bör dock relateras till den nytta systemen beräknas medföra.