



**KILDEN**

## Kilden teater og konserthus IKS

### STYRET

Utsending digitalt (Teams): 13. november 2025

#### Styrets medlemmer:

Grete Faremo, styreleder  
Kurt Mosvold  
Marit Wergeland  
Mette Gundersen  
Edda Stix  
Tor Anders Aadalen  
Carl Roger Øivand Aaslie  
Per Elias Drabløs, vara

#### Forfall:

Per Fronth

#### I tillegg innkalles:

Harald Furre, adm.dir.  
Kirsten Tungland, utviklingssjef  
Marianne Melby, økonomisjef  
Nina Kyllingstad, styrekandidat via Næringsforeningen

Dessuten møter representanter fra administrasjonen

#### Til orientering:

Per Fronth (styremedlem)  
Emma Lind (varamedlem)  
Ismail Mahammed (varamedlem)  
Jasper Havelaar (ansattrepresentant, vara)  
Nina Ruud (ansattrepresentant, vara)  
Silje Hansen Flemmen (ansattrepresentant, vara)  
Monica Smith-Tønnessen/Rita Yggeseth (revisor)

### INNKALLING TIL STYREMØTE

Styret i Kilden TK IKS innkalles til møte 05-2025

**Torsdag 20. november kl. 10.30 – 15.30**

Sted: Møtesal i 5. etasje i Kilden

#### SAKSLISTE

Saksnr.: Sakstittel:  
**45/25 Innkalling**

Vedlegg

Det vises til innkalling og utsendt saksliste med tilhørende dokumenter datert 13. november 2025.

#### Forslag til vedtak:

Innkallingen godkjennes.

#### KILDEN TEATER OG KONSERTHUS

Kilden teater og konserthus / Kilden Performing Arts Centre  
Sjølystv. 2, NO-4610 Kristiansand, tel. (+47) 90 58 11 11, post@kilden.com  
Org. nr. 986 471 839, kilden.com

**Habilitet**

Det foretas i starten av møtet vurdering av eventuelle habilitetsspørsmål knyttet til sakene som legges frem.

Forslag til vedtak:

(Utarbeides i møtet)

**Protokoll fra møte 04-2025**

Forslag til styreprotokoll fra møte 04-2025, 20. september 2025, ble sendt ut i egen utsendelse via Visma Sign. Protokollen ble godkjent og elektronisk signert av alle som deltok i møtet og følger vedlagt til orientering.

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til orientering.

**Orienteringer fra administrerende direktør**

Vedlagt følger rapport om ulike hendelser i Kilden siden forrige styremøte (20.9.2025). Rapporten gir oversikt over dagsaktuelle saker, samt blant annet HMS-status, sykefravær, og personellendringer. Rapporten vil bli supplert muntlig i møtet.

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til orientering.

**Økonomirapport per oktober 2025**

Regnskapet pr oktober viser et resultat på kr 19,7 mill som er nesten kr 5,8 mill bedre enn budsjett.. Det positive avviket skyldes i hovedsak høyere driftsinntekter enn budsjettet, kr 11,1 mill (kr 12,5 inkl renteinntekter). Gengangere ble en publikumssuksess og billettinntektene endte på kr 1,7 mill som er 0,8 mill bedre enn budsjett. Kilden Kultur har høyere billettinntekter enn budsjettet grunnet populære arrangement med god omsetning og flere arrangement som var budsjettet som utleie-arrangement, men etter inngåtte avtaler er blitt egenarrangement der vi får billettinntektene, men også har risikoen, samt utbetaling av honorar til artistene som forklarer det negative avviket som fremkommer under honorarer. I sum er resultatet til Kilden Kultur ca kr 2,9 mill bedre enn budsjett ved utgangen av oktober. I tillegg skyldes det positive avviket mer billettavgift enn budsjettet, samt tidligere omtalte tilskudd fra eksterne. Vedlikeholdet av bølgeveggen endte på kr 3 mill.

Det negative avviket på kostnadssiden er ca kr 6,6 mill pr oktober. Avviket er størst på honorarer (ca 4,7 mill) som i hovedsak skyldes større utbetalinger av honorarer i Kilden Kultur som følge av høyere omsetning, og på reise- og oppholdskostnader, kr 2 mill. Bortimot kr 0,7 mill av overforbruket er refundert fra eksterne samarbeidspartnere (fremkommer under «diverse inntekter»).

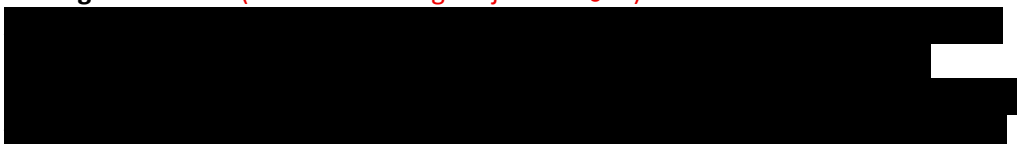
Investeringsregnskapet har pr utgangen av oktober et resultat på ca kr -9,1 mill og ser ved årets slutt ut å lande på ca kr -13 mill mot budsjetterte -11,1. Det vises til egen sak om budsjettrevisjon som følge av dette.

Årets prognose for driftsregnskapet avhenger også av flere usikre faktorer, men anslaget pr utgangen av oktober tilsier at årets resultat kan bli ca kr 6 mill bedre enn budsjetterte kr 8,5 mill. Overskuddet vi oppnår i driftsregnskapet skal overføres til fond for å finansiere investeringer. Etter bruk av og tilførsel til fond etter investeringsregnskapet er finansiert, ligger vi ved årets slutt an til å få en netto tilførsel til fond på ca kr 2 mill.

Økonomirapporten gjennomgås nærmere i møtet.

Forslag til vedtak:

Styret tar økonomirapporten per oktober 2025 til orientering.

- 50/25**      **Budsjettrevisjon for 2025**      **5**
- Årets foreløpige regnskap og prognose tilsier noe høyere utgifter i investeringsregnskapet enn budsjettet. Det er flere grunner til de økte utgiftene, men i hovedsak skyldes det at faktura for dimmersystem som var budsjettet i 2024 kom i innværende år. Grunnet gjeldende regnskapsprinsipper skal kostnaden utgiftsføres når varen er levert og tjenesten utført (anordnings-/kontantprinsippet).
- På bakgrunn av endringer i IKS-loven foreslår administrasjonen at styret anbefaler representantskapet å vedta en budsjettregulering. Dette som følge av at Budsjett- og regnskapsforskriften for IKS pålegger IKS å budsjettere i balanse, dvs at planlagte investeringer er finansiert. Ved å foreta en budsjettregulering unngås udekkede beløp i årsregnskapet.
- Forslag til vedtak:  
Styret godkjenner fremlagt forslag til revidert årsbudsjett for 2025, og anbefaler Kildens representantskap å fatte tilsvarende vedtak i deres møte 21. november 2025.
- 51/25**      **Årsbudsjett 2026 og økonomiplan 2026-2029**      **6-9**
- Vedlagt følger administrasjonens forslag til drifts- og investeringsbudsjett for perioden 2026-2029, som danner grunnlaget for forslag til årsbudsjett 2026 og økonomiplan for 2026-2029. Til forslaget følger et notat med detaljer, samt vedlikeholds- og investeringsplan.
- Administrasjonen foreslår et budsjettet driftsresultat på kr 7 mill i 2026 og et investeringsbudsjett på kr 20,2 mill (inkl mva). Overskuddet i driftsbudsjettet foreslås overført til investering for å dekke deler av investeringsbehovet. Resten foreslås dekket ved bruk av ubundet disposisjonsfond. I tillegg legger vi opp til bruk av kr 3,5 mill på bundet fond som består av tilskudd mottatt og avsatt i 2024. Innarbeidet budsjetterte avsetninger til og bruk av fond legger forslaget oppsummert opp til et regnskapsmessig driftsresultat i balanse. Det er et betydelig investeringsbehov i årene som kommer, spesielt i 2026 og 2027, som i forslag til økonomiplan for årene 2026-2029 foreslås finansiert av overskudd i drift og bruk av fond.
- Forslag til årsbudsjett for 2026 og økonomiplan for 2026-2029 gjennomgås nærmere i møtet.
- Forslag til vedtak:  
Styret godkjenner fremlagt forslag til årsbudsjett for 2026 og tar økonomiplan for årene 2026-2029 til etterretning, og anbefaler Kildens representantskap å fatte tilsvarende vedtak i deres møte 21. november 2025.
- 52/25**      **Strategi 2026-2031 (unntatt offentlighet jmf Offl §14)**      **10-11**
- 

[Redacted text]

[Redacted text]

Forslag til vedtak:

Styret vedtar forslag til strategi for årene 2026-2030 med de innspill som fremkom i møtet.

53/25

**Arbeid mot nasjonale myndigheter (unntatt offentlighet jmf Offl §14)**

12

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

Forslag til vedtak:

(Utarbeides i møtet)

54/25

**Styrets egnevaluering (unntatt offentlighet jmf Offl §14)**

13-14

Styret skal i henhold til Kildens styreinstruks jevnlig vurdere sin egen arbeidsform, kompetanse, møteplan m.m. Styrets medlemmer har på forhånd fylt ut et egnevalueringsskjema. Resultatene presenteres i møtet.

Forslag til vedtak:

Styret tar saken til orientering med de innspill som fremkom i møtet.

55/25

**Endring i møteplan 2026**

I møte 03-2025, 12. juni 2025, ble møteplan for 2026 vedtatt. Det er ønskelig å endre dato for septembersamlingen fra 23.-24. september til 9.-10. september 2026.

Forslag til vedtak:

Ny foreslått dato for styrets samling i september neste år, fastsettes til 9. – 10. september 2026.

**Harald Furre**

Administrerende direktør

# **Sak 47/25 Protokoll fra møte 04-2025**

## **Vedlegg 1**

Protokoll fra styremøte 04-2025, 20. september 2025



**KILDEN**

## *Kilden teater og konserthus IKS*

### PROTOKOLL STYREMØTE 04-2025, lørdag 20. september 2025

---

Til stede:

Grete Faremo, styreleder  
Kurt Mosvold  
Marit Wergeland  
Per Fronth  
Mette Gundersen  
Edda Stix  
Tor Anders Aadalen  
Carl Roger Øivand Aaslie

I tillegg møtte:

Harald Furre, adm.dir.  
Marianne Melby, økonomisjef  
Marie Teresie Sørensen, kommunikasjonssjef  
Janneke Aulie, salgs- og markedssjef  
Kjell Hjelmerud, sjefsprodusent  
Pål Svendsberget, orkesterdirektør  
Frøydis E. Lind, operasjef  
Daniel Stamnes, leder Kilden Kultur  
Nina Kyllingstad, styrekandidat via Næringsforeningen  
Eva Kvelland, fasilitator og rådgiver for strategiarbeidet

Saksnr.: Sakstittel:

**37/25 Innkalling**

Innkalling og saksliste med tilhørende dokumenter ble publisert i Teams 12. september 2025.

Vedtak:

Innkallingen godkjennes.

**38/25 Habilitet**

Det foretas i starten av møtet vurdering av eventuelle habilitetsspørsmål knyttet til sakene som legges frem.

Vedtak:

Ingen er inhabile i møtet.

**39/25 Protokoll fra møte 03-2025**

Styreprotokoll fra møte 03-2025, 12. juni 2025, var sendt ut i egen utsendelse via Visma Sign. Protokollen var godkjent og elektronisk signert av alle som deltok i møtet.

Vedtak:

Styret tar saken til orientering.

**KILDEN TEATER OG KONSERTHUS**

Kilden teater og konserthus / Kilden Performing Arts Centre

Sjølystv. 2, NO-4610 Kristiansand, tel. (+47) 90 58 11 11, post@kilden.com

Elektronisk signert av alle deltakere / Elektronisk signert / Elektronisk underskrevet

<https://sign.visma.net/nb/document-check/81430b9f-e939-4369-b831-64114fad2e47>

40/25

### Referatsaker

- 1) Årlig tilbakemelding til revisor om risikovurdering og kontroll på økonomiområdet. Rapporten fra revisor om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll bekrefter at vi driver i tråd med eiernes forventninger. Rådene som gis følges opp.
- 2) Samarbeidsavtale med UiA Kunstfag. Avtalen er en fornyelse av tidligere avtale og omfatter bla.a.:
  - Praksis i orkesteret
  - Kunstfagstudentene har gratis inngang i Kilden
  - Forsknings samarbeid med Kildens forskningsansvarlige
  - Praksisstudenter
  - Samarbeidsprosjekter/workshopsKilden deltok også på studiestart.

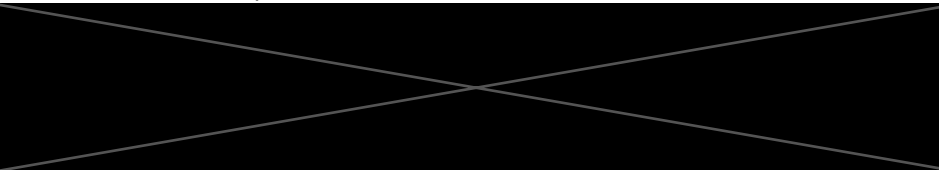
#### Vedtak:

Styret tar saken til orientering.

41/25

### Orienteringer fra administrerende direktør

Administrerende direktør utdypet i møtet notatet som var utsendt på forhånd. Blant sakene det ble orientert om var følgende (rødt: unntatt off. jfr Offl. §14, §23 første ledd og §24):

- HMS: Trekk i teatersal kom ned for fort, det var en programmeringsfeil. Hendelsen er fulgt opp ihht regelverket.
  - Kritikerprisen for teater 2024–2025 går til Petter Width Kristiansen for regi, manus og utøvelse i «Kill Devil», Kilden Teater
  - Billettsalget går bra, vi har intern gjettekonkurranse på hva publikumstallet ender på i 2025, og har tro på at vi kan tangere åpningsåret med 205 000 publikummere.
  - Gengangere har pt solgt 6000 billetter og går for fulle hus og er snart utsolgt.
  - Sommerrevy solgte ikke så bra som håpet, men vi er fornøyde.
  - Planleggingen av sommeren 2026 starter snart, det er ønske om økt aktivitet i foaje fremover.
  - Solidaritetsmarkeringen for folk på Gaza, arrangert av UiA og Redd Barna, er avlyst.
  - Kilden Kultur presenterte neste års musikal – Saturday Night Fever. Kilden har kjøpt scenografien og skal selge denne videre til Bergen, Stavanger og Trondheim etterpå.
- 
- Kilden Ung Vokal – 50 ungdommer deltar i vårt nye ungdomskor, som er et samarbeid med Vågsbygd VGS.
  - Det er sendt søknad til Sparebankstiftelsen SR-Bank om midler til dans som egen kunstform i Kilden. Vi søker om oppstartsfinansiering for et kompani med 12 dansere tilknyttet Kilden etter samme modell som KVE.

- Sparebanken Sørs Instrumentfond har satt av et vesentlig beløp til kjøp av instrumenter til KSO. Nylig har vi kjøpt en solobass, fiolin og en fiolin til konsertmester. Det er fondet som forsikrer de nye instrumentene.
- Europakonferansen videreføres med midler fra Sparebankstiftelsen Sparebanken Sør.
- Konflikten mellom Fagforbundet og Spekter er løst, ingen streik.

Vedtak:

Styret tar saken til orientering med de innspill som fremkom i møtet.

**42/25 Økonomirapport per august 2025**

Økonomirapport per august var utsendt på forhånd. Rapporten viser et resultat på 23,5 mill, i overkant av kr 4 mill (20,8 %) bedre enn budsjett. Økonomisjef orienterte om at økonomien er god og billettsalget går bra. Vi har pr august et overforbruk ift budsjett på honorarer og reisekostnader, men det oppveies av høyere inntekter enn budsjettet.

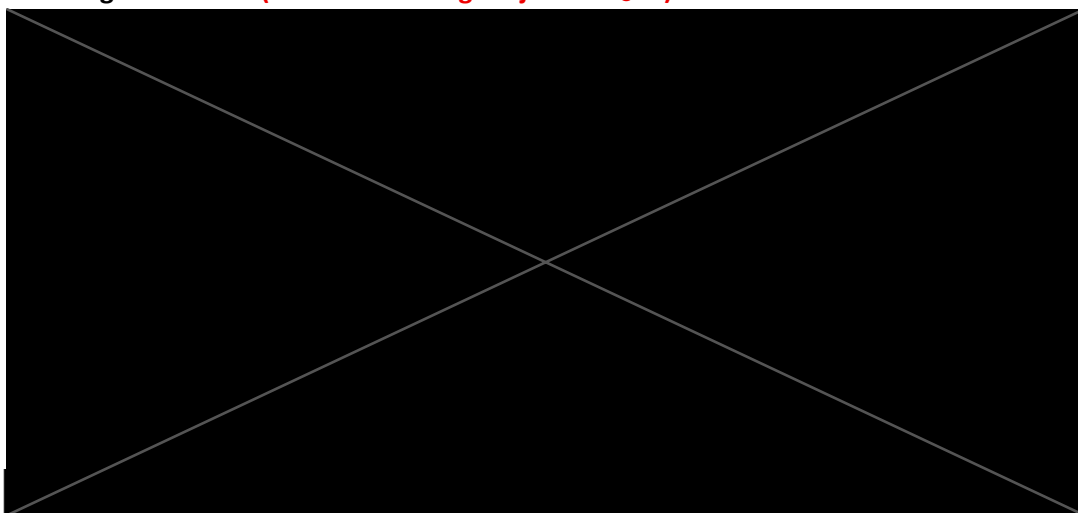
Det positive avviket skyldes i hovedsak tilskudd fra eksterne som ikke var budsjettet, og bedre billettsalg som skyldes høyere omsetning på Kilden Kultur arrangement generelt og We will rock you spesielt. Sum driftsinntekter er ca kr 7,7 mill bedre enn budsjett, ca kr 8,8 inkl renteinntekter. Sum driftskostnader er ca kr 4,7 mill høyere enn budsjett. Det skyldes i hovedsak høyere honorarer og reisekostnader, mye som følge av økt aktivitet og en konsekvens av høyere billettinntekter, en del skyldes utbetalte forskudd som utgjør periodiseringsavvik, og noe skyldes for lavt budsjett ift høye priser på reiser og opphold. Utestående refusjoner fra eksterne samarbeidspartnere vil i noen grad kompensere for deler av overforbruket på reise og opphold.

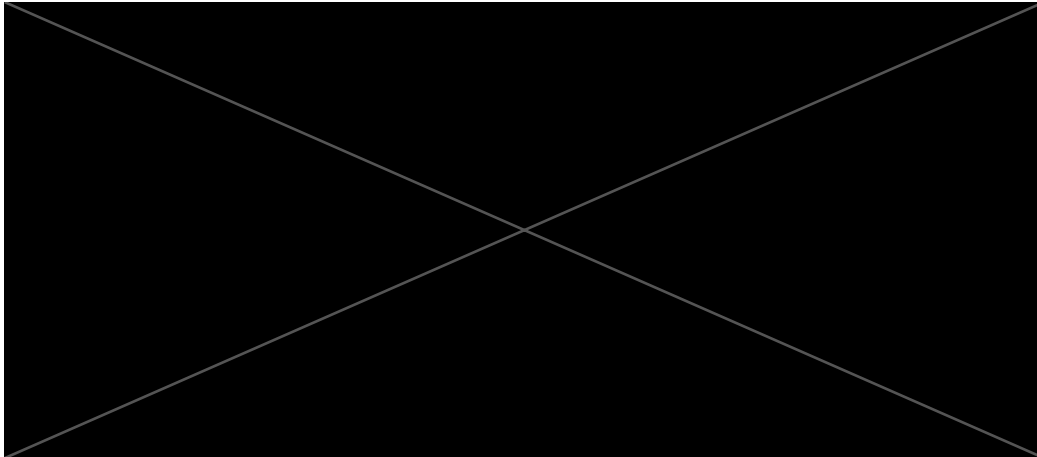
I forhold til prognose for året ligger vi an til å oppnå et driftsresultat noe bedre enn budsjett, men det er fortsatt usikkerhet rundt sluttsummen for vedlikehold av bølgeveggen som vi ikke har fått endelig faktura for. Investeringsregnskapet ser ut til å ende med et resultat noe dårligere enn budsjett. I hovedsak skyldes dette faktura for utstyr vi ventet i fjor som kom i år.

Vedtak:

Styret tar økonomirapporten per august 2025 til orientering.

**43/25 Strategi 2026-2030 (unntatt offentlighet jmf Offl §14)**





Vedtak:

Med de innspillene som fremkom i møtet, anmodet styret administrasjonen om å arbeide videre med utformingen av strategien. Et samlet forslag presenteres i styremøtet i november.

**44/25 Eventuelt**

Ingen saker til eventuelt

Dokumentet signeres elektronisk.

Grete Faremo  
Styreleder

Kurt Mosvold

Marit Wergeland

Per Fronth

Mette Gundersen

Tor Anders Aadalen  
(ansattrepr.)

Carl Roger Øivand Aaslie  
(ansattrepr.)

Edda Stix  
(ansattrepr.)

Harald Furre  
adm.dir.

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 4 pages before this page

Dokumentet inneholder 4 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 4 sivua ennen tätä sivua

Dette dokument indeholder 4 sider før denne side

Detta dokument innehåller 4 sidor före denna sida

authority to sign

representative

custodial

asemavaltuus

nimenkirjoitusoikeus

huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt

firmateckningsrätt

förvaltare

autoritet til å signere

representant

foresatte/verge

myndighed til at underskrive

repræsentant

frihedsberøvende

**SIGNATURES****ALLEKIRJOITUKSET****UNDERSKRIFTER****SIGNATURER****UNDERSKRIFTER**

This documents contains 5 pages before this page  
Dokumentet inneholder 5 sider før denne siden

Tämä asiakirja sisältää 5 sivua ennen tätä sivua  
Dette dokument indeholder 5 sider før denne side

Detta dokument innehåller 5 sidor före denna sida

authority to sign  
representative  
custodial

asemavaltuus  
nimenkirjoitusoikeus  
huoltaja/edunvalvoja

ställningsfullmakt  
firmateckningsrätt  
förvaltare

autoritet til å signere  
representant  
foresatte/verge

myndighed til at underskrive  
repræsentant  
frihedsberøvende

# **Sak 48/25 Orienteringer fra adm.dir.**

## **Vedlegg 2-3**

Rapport fra Kilden

Oslo Economics: Kulturinstitusjonenes samfunnsverdi

**Til:** Styret  
**Fra:** Administrerende direktør

**Vår referanse:**  
Styresak 48/25

**Sted / Dato:**  
Kristiansand 13. november 2025

### **Orienteringer fra administrerende direktør**

Det går fortsatt bra i Kilden. Publikum strømmer til, anmeldelsene er stort sett gode, økonomien er under kontroll og stemningen i organisasjonen er rimelig god. Utsiktene for 2026 er preget av stabile rammebetingelser, men det er alltid noen skyer i horisonten.

### **HMS – innledende oppsummering**

Det er per 1. november registrert totalt 142 avvik og forbedringsmeldinger. De fleste av disse er av mindre alvorlig karakter og med rask oppfølging. Det har siden forrige styremøte ikke vært noen alvorlige personskader, tilløp til brann eller alvorlige tekniske feil. Sykefraværet i september og oktober var på henholdsvis 5,3% og 4,5%, og er på et lavere nivå enn før sommeren. Vi tar høyde for at oktobertallene kan stige ettersom mer kan bli registrert i løpet av november. Flere detaljer rundt HMS og sykefravær finnes lenger ned i rapporten.

### **Aktivitet på podiet og scener siden forrige styremøte, 20. september 2025**

Etter **Kristiansand Symfoniorkesters** retur fra Østerrike, var det rett inn i noen uker med «noe helt annet». Først ut var *The Silent Island*, vår tredje utgave av A Nordic Art Symphony Project, som er konserten vi samarbeider med Kunstsilo om. I dette prosjektet får publikum oppleve en symbiose av musikk og visuell kunst. Mange folk i salen også i år, og vi tenker at vi har et unikt konsept som det blir spennende å følge fremover.



## **KILDEN TEATER OG KONSERTHUS**

Kilden teater og konserthus for Sørlandet / Kilden performing arts centre  
Sjølystv. 2, NO-4610 Kristiansand, tel. (+47) 90 58 11 11, post@kilden.com  
Org. nr. 986 471 839, www.kilden.com



Allerede uka etter var det klart for noe helt annet, *Korpssymfonisk nabofest*, i samarbeid med våre naboer i KNUDEN – Kristiansand Kulturskole. Dette er prosjektet der unge, håpefulle elever ved kulturskolen får danne orkester sammen med musikerne i KSO, og det er også unge solister på podiet. Dette er også prosjektet som orkesterdirektøren omtaler som akkurat like viktig som å trekke fulle hus i Østerrike. Fullt hus ble det nesten også 9. oktober, med stolte unge og voksne både i salen og på podiet.



Siden 9. oktober, har orkesteret gjennomført fire konserter i Konsertsalen, og også vært aktive med kammerkonserter utenfor Kilden. Ikke minst konserten med Rachlin og solist Yefim Bronfman 30. oktober ble svært godt mottatt av Fvns anmelder, og det vanket det første terningkast 6 siden konserten under Herbstgold Festival i Eisenstadt:

**KVE** gjennomførte fredag 7. november konserten *Stemmens kraft* i Konsertsalen. Dette er konserten som ble så godt mottatt under Arendalsuka tidligere i år, og også denne gangen var Christian Borch med på laget, og ledet publikum gjennom den vakre konserten.

**Kilden Kultur** har som vanlig vært svært aktive, med mer enn 30 arrangementer, mange svært godt besøkt, i perioden siden sist styremøte. Til *Lørdagskilden* og *Seniorkilden* er vi vant til stor pågang fra publikum, og i tillegg har vi hatt besøk fra Sigvart Dagsland, Black Debbath, Lissie og Øystein Greni, Malin Pettersen, Dagfinn Lyngbø, Storefri med Mikkel Niva og Herman Flesvik, Sam Outlaw, Dag Sørås, Kristiansand Haandverker Sangforening, Bjørn & Bjarte, i tillegg til både teater og dans for barn og voksne.



Det som fikk mest oppmerksomhet utenfor Kilden, var *Harry Potter*-konserten, som er et samarbeid mellom Kilden Kultur og KSO. Igjen ble dette en stor publikums-suksess, og vi vet det er mange folk innom Kilden på disse konsertene, som normalt ikke går verken i Kilden eller på konsert med KSO så ofte. Og så vet vi at dette også er krevende og morsomt for de involverte på podiet.



KILDEN

Siden sist har også **Kilden Teater** lansert et rikholdig program for 2026. I en seanse på dagtid ble programmet presentert for de ansatte, og tradisjonen tro ble det presentert gjennom et større arrangement for publikum på kvelden. Igjen var oppmøtet helt fantastisk, og tilbakemeldingene fra publikum var gode.



Samtidig har teaterhøsten rullet og gått, både på scenen og i prøverommene. *Gengangere* ble en stor suksess, og gikk sin seiersgang i Teater- og Operasalen frem til 4. oktober og *Den Stygge Andungen* det samme i Intimsalen frem til 25. september.

I prøvesalene har det vært stor aktivitet, for å få klar *Small Talk* til premieren som var lørdag 8. november og *Snøsøstera* som har premiere 14. november. Salgstallene for både *Gengangere* og *Den Stygge Andungen* var svært gode. Og med *Small Talk* har vi nå opplevd å selge ut samtlige forestillinger (til sammen 23 forestillinger) nær to måneder før premieren. Tydeligvis har den kleine familien Dvergnes en stor appell til publikum her i sør.



Kilden forbereder seg nå på førjulstiden, som vanligvis er en svært hektisk periode her på huset. Vi gleder oss over mange solgte billetter og lever i spenning mens vi venter på å se om vi klarer å sette publikumsrekord i Kilden i år.

### **Arbeid mot nasjonale myndigheter og rammebetingelser**

Statsbudsjettet for 2026 er akseptabelt for kulturinstitusjonene. For første gang på mange år er det gitt full kompensasjon for lønns- og prisvekst, basert på regjeringens prognose for neste år. Til musikk og scenekunst er det lagt inn en økning ut over prisvekst på 28,8 millionar kroner til musikk- og scenekunstinstitusjoner. Økningen på 28,8 millioner kroner går til orkester, regionteater, region-/distriktsopera og til å dekke økte utgifter til noen institusjoner som skal ta i bruk nybygg.

Tabell hentet fra budsjettet:

<b>Virksomhet</b>	<b>Beløp (1 000 kroner)</b>
Bergen Nasjonale Opera – kunstnarleg aktivitet	1 500
BIT Teatergarasjen – innflytting Sentralbadet Scenekunsthus	3 000
Carte Blanche – innflytting Sentralbadet Scenekunsthus	4 000
Kloden teater – budsjettauken frå 2025 vidareførast for 2026	3 000
Musikkselskapet Harmonien – drift og kunstnarleg aktivitet	4 000
Opera Nordfjord – kunstnarleg aktivitet	500
Opera Østfold – kunstnarleg aktivitet	1 000



KILDEN

Operaen i Kristiansund – innflytting Normoria	3 000
Oslo-Filharmonien – drift og kunstnarleg aktivitet	2 000
Stavanger Symfoniorkester – operaverksemd	2 000
Teater Vestland – drift og kunstnarleg aktivitet	1 000
Trondheim Symfoniorkester & Opera – operaverksemd	1 000
Turnéteatret i Trøndelag – turnéverksemd	750
Unge Viken Teater – drift og kunstnarleg aktivitet	500
Østfold Internasjonale Teater – drift og kunstnarleg aktivitet	1 500

I tillegg går 10 millioner kroner til en satsing på dans for å styrke den regionale infrastrukturen for utvikling og visning av profesjonell dans. Scenekunst Sør får minst, under 0,6 millioner.

Kilden fikk altså ikke imøtekommet noen av våre satsingsforslag, men vi fikk 3,5 mill mer i inneværende års statsbudsjett. Når det gjelder orkestre og opera virker tildelingene veldig tilfeldige. Det er ingen logikk i at f.eks. Trøndelag skal få 1 mill ekstra til opera, og ikke Kilden.

Arktisk Filharmoni er den virksomheten som kommer dårligst ut av budsjettet fordi en økning fra staten på 10 mill, gitt i revidert budsjett for halvannet år siden, nå trekkes tilbake som følge av manglende vilje hos lokale eiere til å matche beløpet etter 70/30-regelen.

Utover økonomi, er det særlig høringen på NoU-en «Musikklandet» som opptar vår sektor for tiden. Dette er en omfattende NoU som gjennomgår hele musikkfeltet, og det fremmes en lang rekke forslag. Det mest dramatiske for vår del er at utvalget foreslår å overføre bevilgningene til orkestre fra faste poster på statsbudsjettet, til søkbare ordninger i Kulturdirektoratet. Hvis det skulle skje, vil det få dramatiske konsekvenser for landets symfoniorkestre. Det jobbes godt med høringsuttalelser og våre organisasjoner, NTO og Spekter, vil sende tydelige høringsinnspill. Personlig har jeg liten tro på at dette forslaget vil nå gjennom politisk, men det er viktig å være på «tå hev».

På Norsk Teater- og Orkesterforenings høstseminar var det mye diskusjon om institusjonenes rammebetingelser. Seminaret ble avholdt i Østfold og vi fikk høre om hvordan det jobbes med lokale eiere og avtalepartnere for de ulike institusjonene der. Budskapet er at det er viktig å ha god støtte hos lokale myndigheter. Mer om dette i møtet. Det er for øvrig fint å legge merke til at Kilden er sentral i presentasjonene og diskusjonene når det gjelder sosialt samfunnsansvar, vår digitale satsing og vår rolle som vertskap for neste års nordiske orkesterkonferanse. Jeg oppfatter at vi gjør mye riktig sett opp mot samfunnstrender og utfordringer for sektoren. Vår nye strategi fanger også godt opp diskusjonene.

Spekter er vår arbeidsgiverforening, men jobber også med rammebetingelsene for sektoren. Et erkjent behov er å vise kunstinstitusjonenes samfunnsverdi i større grad. Spekter engasjerte derfor Oslo Economics til å få laget en analyse av kulturinstitusjonenes samfunnsverdi, i mange dimensjoner. Kilden er sammen med NRK og Nationaltheatret «case» i rapporten. Vi får meget god omtale for vår virksomhet hva gjelder «sosialt samfunnsansvar/sosial bæredyktighet». Rapporten vedlegges denne redegjørelsen, for de som er interesserte.



**KILDEN**

### **Ekstern finansiering**

Vi jobber aktivt med å få finansiert våre prioriterte prosjekter fra eksterne kilder. Cultiva har bevilget kr 0,6 mill. til videreutvikling av app for simultanoversettelse av tale til ulike språk. Ellers jobber vi med finansiering av talentprogrammet, dans som egen kunstform i Kilden, Livskunst-prosjektet og flere mindre satsinger. Sparebankens store donasjon til nye instrumenter i orkesteret er blitt offentliggjort siden forrige styremøte. Dette er det grunn til å være stolt av!

### **Kilden Teater og Tori Wrånes**

Kristiansanderen Tori Wrånes er en av Norges mest anerkjente samtidskunstnere. Hun beveger seg på tvers av en rekke kunstformer og arbeider med alt fra performance, skulpturer, lyd, musikk, stemme video og installasjoner, til teater og konsert. Wrånes har oppnådd internasjonal anerkjennelse over hele verden og la ned grunnsteinen da Nasjonalmuseet startet sin byggeprosess i Oslo. Teatersjef og Wrånes har vært i dialog siden 2019 om mulig samarbeid. Det er derfor med stolthet vi kan fortelle at dette nå endelig blir en realitet. Kilden Teater har nemlig inngått samarbeid med Tori Wrånes om bidrag til den nordiske paviljongen på neste års Venezia-biennale! Mer informasjon om dette følger i møtet.

### **Kilden Teater og tilrettelegging for ulike målgrupper**

#### *Gengangere*

I forbindelse med *Gengangere* som hadde premiere 5. september 2025, jobbet vi med to ulike prosjekter for å gjøre forestillingen mer tilgjengelig for flere.

- 1) I samarbeid med Blindeforbundet i Vest-Agder gjennomførte vi live synstolkning. Synstolkning på teater er knapt gjort før, så vi var alle veldig spente. Tolkeren sitter på et eget rom med bildemonitor og oppgaven er å beskrive hva som skjer på scenen når det ikke snakkes. Publikummet fra Blindeforbundet fikk dette inn på øret og kunne samtidig høre skuespillernes tekst. De satt på første rad og kunne også kjenne gufset fra regnet i forestillingen. I tillegg holdt vi en egen tilrettelagt førsnakk med detaljert beskrivelse av det visuelle, scenografi og kostymer, samt en innføring i stykket. Det var 10 deltakere og tilbakemeldingene har vært overveldende. De var så begeistret, og for mange ble det en veldig sterk opplevelse. De hadde ikke opplevd teater på denne måten før. Vi kommer til å fortsette samarbeidet med Blindeforbundet i Vest-Agder og satser på å få med Aust-Agder i neste runde.
- 2) Gabriela Melo Larsen som er ansatt i Kilden Teater som publikumsutvikler og scenograf i en 50 % stilling finansiert av Kulturdirektoratets Aspirantstilling, har tatt initiativ og ledet arbeidet med appen Wordly som gjør det mulig å høre teksten fra scenen på 50 ulike språk. Skuespillernes mygger er koblet til lydbordet og programmet Wordly, som oversetter teksten direkte ved hjelp av kunstig intelligens. Programmet har sine svakheter, men etter mye testing og forbedringer, fikk vi et ganske godt resultat og mange fornøyde publikummere som ellers ikke ville kunne forstått hva som ble sagt på scenen.

Kilden fikk nylig innvilget kr. 600 000 av Cultiva for å utvikle en egen slik app i Kilden. Dette vil kunne åpne teatret opp for helt andre publikumsgrupper enn det vi har hatt mulighet til tidligere.

### *Den standhaftige tinnsoldat*

Eventyret Den standhaftige tinnsoldat av HC Andersen, dramatisert og regissert av vår egen skuespiller Fredrik Høstaker, skal ut på en fem ukers turné på Agder i januar og februar 2026. De to skuespillerne i forestillingen bruker tegn-til-tale i spillet. Tegn-til-tale er et verktøy som brukes av, og for, de aller minste barna, men også barn med redusert hørsel, språkvansker eller barn som ikke har norsk som morsmål. De to første ukene med turné er i samarbeid med fylket, der vi kun spiller for klasser med elever som har ulike utfordringer. Dette er klasser fra barneskole til videregående. Vi spilte for den tilrettelagte klassen (hverdagslivstrening) på Kristiansand Katedralskole Gimle tidligere i år, og det viste seg å være midt i blinken for dem.

Utover dette spiller vi to uker for småskolen og en uke for barnehager i Kristiansand.

For opplæring i tegn-til-tale har vi samarbeidet med Tegnsentralen i Bergen som har sendt en lærer for å instruere skuespillerne. Dette har vært et veldig spennende bekjentskap og vi har fått innblikk i en helt ny verden som vi ønsker å jobbe videre med i andre produksjoner. På denne måten kan vi nå langt flere barn enn det vi har gjort tidligere og flere barn vil lettere kunne ha tilgang til historien som fortelles.

### **Sommer i Kilden 2026**

Sommer i Kilden 2026 planlegges fra 22. juni til 16. august, med daglig åpningstid kl. 12–20. Vi håper å få til 2–3 daglige (korte) konserter, muligens også noen kveldskonserter. Det planlegges utstilling av Kildens virksomhet – med kostymer, rekvisitter og VR-dirigering, i tillegg til en utstilling i samarbeid med KUBEN om Arendalskrakket.

### **Om partnere og sponsorarbeid**

Det pågår for tiden reforhandling av flere samarbeidsavtaler som utløper i 2025, herunder Å Energi og Kanalbyen. Vi merker oss at flere av våre samarbeidspartnere ser ut til å ønske kortere forpliktelser, og inngår i hovedsak ettårige avtaler. Av nye partnere kan vi rapportere om Mal i Sør, som har inngått en toårig avtale. Vi er også i dialog med flere andre aktører.

Det er gjennomført en spørreundersøkelse blant eksisterende partnere knyttet til inspirasjonsprogrammet som arrangeres fire ganger i året. Alt i alt er partnerne godt fornøyd med programmet og det faglige innholdet. Basert på tilbakemeldinger har vi gjort noen justeringer, blant annet ved at Kilden gjøres mer synlig i samlingene og at vi bidrar mer med egne ressurser. Siste samling ble holdt 9. oktober, og den neste finner sted 27. november.

### **Målepunkter markedskommunikasjon**

Under følger oversikt over nøkkeltall i vår digitale markedsføring, samt antall teaterkortinnehavere og KSO-abonnenter.

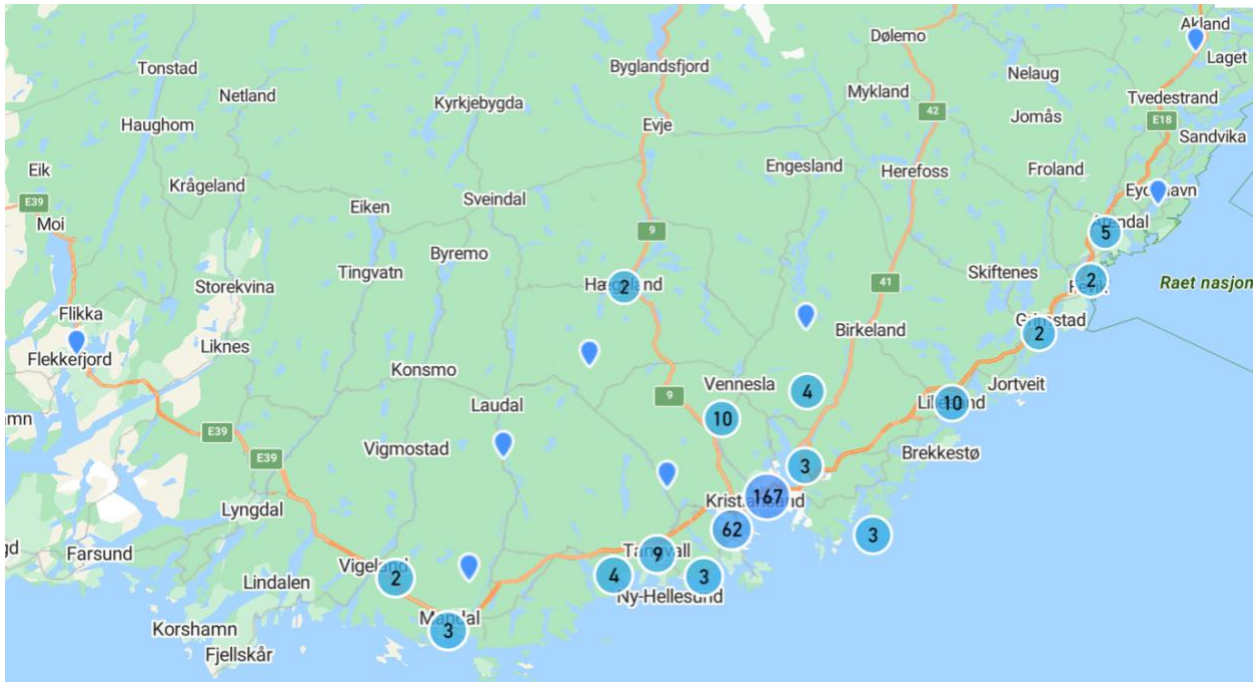
Kanal		Q4 - 2023	Q3 - 2024	Q4 - 2024	Q1 - 2025	Q2-2025	Q3-2025	pr. 27/10-2025
<b>FB Kilden</b>	Følgere			28335	28613	28787	29065	29291
<b>FB KSO</b>	Følgere			7520	7572	7624	7707	7821
<b>FB Teater</b>	Følgere			829	892	955	1038	1864
<b>IG Kilden</b>	Følgere			7523	7924	8137	8468	8650
<b>IG KSO</b>	Følgere			1329	1442	1534	1637	1770
<b>IG Teater</b>	Følgere			1310	1424	1490	1725	1864
<b>Nyhetsbrev</b>	Mottakere			10 684	10738	10913	10827	11109
	Åpningsrate (gj.sn)			57 %	59 %	58 %	58 %	56 %
<b>Teaterkort</b>	Antall	#		1002	1007	1007	1007	392*
<b>KSO Abonnement</b>	Antall	#		550	552	364	446*	459*



\*Teaterkort 2026

\*KSO abonnement – avtalen med Sørlandet sykehus er utgått.

Etter 394 solgte teaterkort, ser den geografiske fordelingen slik ut:

**Kilden stadig bedre**

Å få på plass et tilpasset opplegg for lederutvikling i Kilden har vært et prioritert område, og vi nærmer oss å kunne sette i gang en pilotgruppe, forhåpentligvis før nyttår. Med tilpasset menes at det både svarer ut de ulike behov enkeltledere og Kilden har, og at det blir gjennomførbart i praksis; "den beste treningsøkten er den du faktisk gjennomfører".

Ressursstyring i Kilden er et annet fokusområde i år, hvor det nærmer seg et valg av system. Vi erkjenner at å få på plass et system som kan løse våre behov er helt nødvendig, men at det samtidig er en forutsetning å finne felles, gode måter å jobbe på, hvis vi skal være sikre på å få ut effektene vi ønsker. Det vil kreve mye nytenkning og vilje til omstilling og forbedring.

**Personellendringer***Ansettelser*

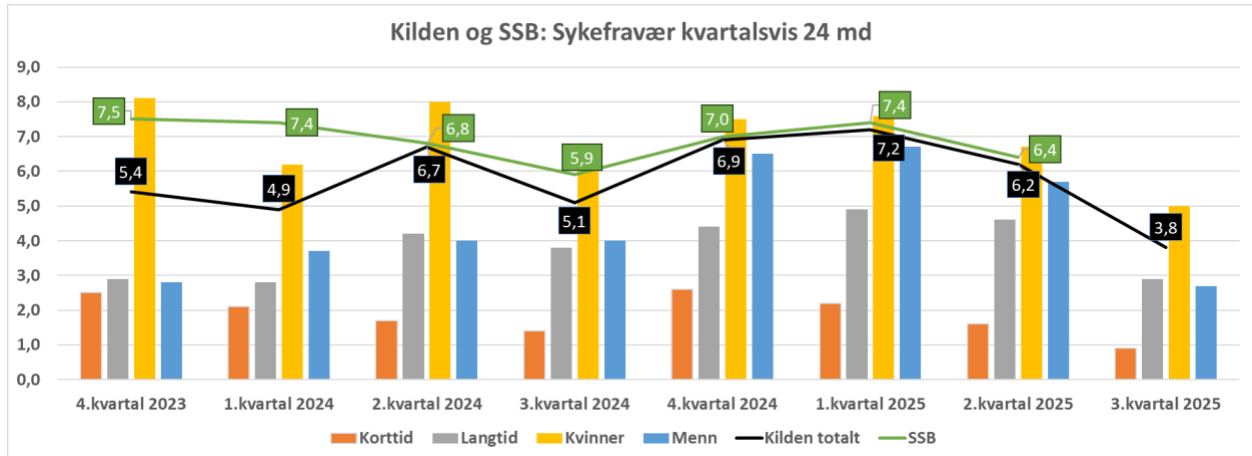
Navn	Stilling	Fra
Roy Erklev	Leder foajé og servering (fra fast deltid i vertskap)	01.11.2025
Louise Lavoll	Lydtekniker	01.12.2025
Elias Golstein	Solo bratsj	01.01.2026

**Sykefravær**

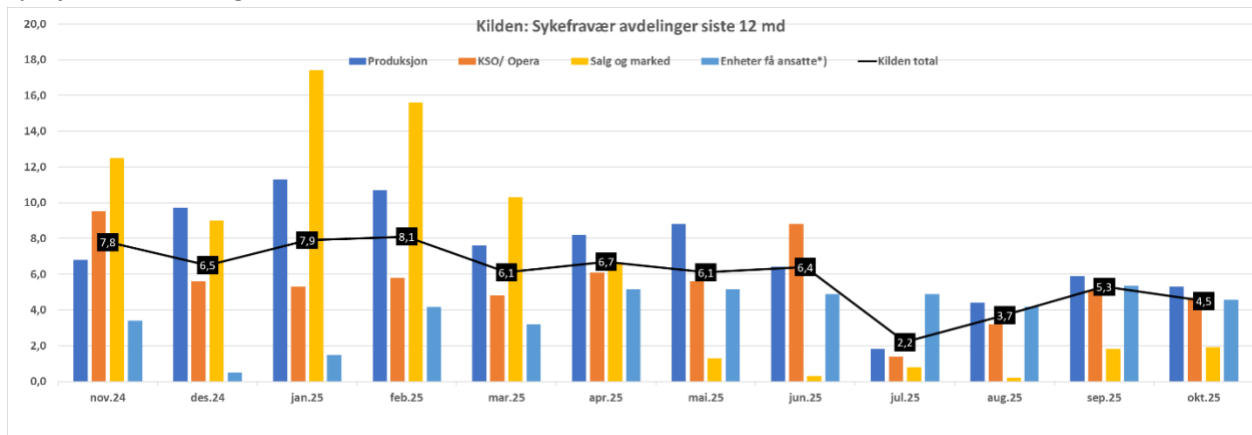
Sykefravær fordelt på korttids- og langtidsfravær de siste månedene:

	September 2025	Oktober 2025
Korttidsfravær	1,6 %	2 %
Langtidsfravær	3,7 %	2,5 %
<b>Totalt for perioden</b>	<b>5,3 %</b>	<b>4,5 %</b>

### Sykefravær de siste 24 månedene, sett opp mot SSB:



### Sykefravær avdelingsvis det siste året:



## HMS i Kilden

### 1. Sammendrag

Det er registrert totalt 142 avvik og forbedringsmeldinger hittil i år (per 1. november). Trenden viser at de fleste hendelser er av mindre alvorlig karakter, og at oppfølgingen skjer i de fleste tilfellene raskt, men det kan ta tid å rette bygningstekniske feil og utskiftning av sceneteknisk utstyr. Det er ikke registrert alvorlige personskader med fraværssfølge hittil i andre halvår, og ingen brantilløp eller alvorlige tekniske feil som har ført til fare for ansatte eller publikum.

### 2. Status per november 2025

#### 2.1 Arbeidsmiljø og sikkerhet

I perioden september– 1. november er det registrert 38 nye avviksmeldinger. De fleste gjelder bygningsmessige forhold, tekniske feil og forbedringsforslag. Det er ikke registrert personskader med fravær, men tre tilfelle av mindre førstehjelpsskade ble rapportert. Opplæring i bruk av personløftere, sakselift og akustikkannere er gjennomført.

#### 2.2 AMU og medvirkning

AMU har hatt regelmessige møter, sist 14. november 2025. Temaer: opplæring, internkontroll kjøkken, brannvern avvikshåndtering og forbedring av beredskap.

### 2.3 Oppfølging av tidligere hendelser

Tiltak etter nestenulykke i teatersalens scenetrek (august) er gjennomført: oppdatert programmering, ekstra testprosedyrer før forestilling. Forbedret merking av rømningsvei fra kontrollrom og rydding i tekniske rom følger fremdriftsplan (skal være ferdigstilt innen 2026).

### 3. Brannvern, beredskap og vaksine

Basert på internkontrollen for brannvern (november 2025):

- Siste tilsyn fra Kristiansandregionen Brann og Redning (mars 2025) ble gjennomført uten avvik.
- Risikovurderingene viser at Kilden har 166 identifiserte risikoforhold – ingen vurdert som kritiske (rang 1).
- Viktige risikoområder gjelder evakuering under arrangement, feilutløst brannalarm og IT-sikkerhet i driftssystemer.
- 55 multidetektorer i Konsertsalen ble byttet ut i oktober for å redusere risiko for feilalarmer.
- Egenkontroller av brannalarm, nødlis og rømningsveier gjennomføres månedlig.
- HMS-leder deltok på RAYVN brukerforum i Bergen 28. og 29. oktober. RAYVN er krisekommunikasjonsverktøyet som brukes av DSB, stat, fylke, kommuner og private virksomheter.
- 30. og 31. oktober ble det gitt influensavaksine til 104 ansatte i Kilden i regi av bedriftshelsetjenesten MDCO. Ingen kostnad for ansatte.

### 4. Internkontroll og revisjoner

- Internkontroll for brannvern fullført i november.
- Internkontroll kjøkken ble gjennomført i oktober.

### 5. Avviksmeldinger hittil i år

	Antall	Lukket	Prosent lukket
Personskade med fraværspfølge	1	1	100%
Førstehjelpsskade	10	9	90%
Fare for skade på person eller materiell	23	16	70%
Bygningsmessig skade eller slitasje	36	23	64%
Skade eller slitasje på sceneteknisk utstyr	11	4	36%
Interne avvik og kritikkverdige forhold	52	37	71%
Utløst brannalarm	1	1	100%
Miljøutslipp	0	0	-
Leverandørfeil	2	1	50%
Brudd på personvernregler	0	0	-
Publikumsrelatert	1	1	100%
Annet	5	3	60%
<b>Totalt</b>	<b>142</b>	<b>96</b>	<b>68%</b>



Spekter

Kulturinstitusjonenes  
samfunnsverdi

oslo**economics**

**Tittel:** Kulturinstitusjonenes samfunnsverdi

**Utarbeidet av:** Oslo Economics

**Oppdragsgiver:** Spekter

**Publisert:** 2025

**Rapportnummer:** 2025-75

**Kontaktperson Oslo Economics:** Erik Magnus Sæther / Partner

**E-post:** [ems@osloeconomics.no](mailto:ems@osloeconomics.no)

**Telefon:** +47 940 58 192.

**Kontaktperson Spekter:** Åslaug Magnusson/ Fagsjef for kultur og likestilling

**E-post:** [aslaug.magnusson@spekter.no](mailto:aslaug.magnusson@spekter.no)

**Telefon:** +47 950 80 998.

**Foto/illustrasjon forside:** istock.com

# Innhold

<b>Sammendrag</b>	<b>1</b>
<b>1. Hvordan kan man beskrive kulturinstitusjonenes samfunnsverdi?</b>	<b>3</b>
<b>2. Kultursektoren i korte trekk</b>	<b>5</b>
<b>3. Kulturen bidrar til kompetanseheving for fremtidens arbeidsmarked</b>	<b>11</b>
<b>4. Kulturen har positiv effekt for menneskers fysiske og mentale helse</b>	<b>14</b>
<b>5. Kulturen bidrar til å bygge inkluderende fellesskap</b>	<b>18</b>
<b>6. Kulturtilbud bidrar til stedsutvikling og attraktive lokalsamfunn</b>	<b>21</b>
<b>7. Kulturen kan være en nøkkel i å promotere bærekraftig reiseliv og næring</b>	<b>24</b>
<b>8. Kulturen understøtter sunne demokratier</b>	<b>27</b>
<b>9. I et beredskapsperspektiv er kulturen mål, middel og motstandskraft</b>	<b>29</b>
<b>10. Oppsummering – kulturinstitusjonenes samfunnsverdi</b>	<b>33</b>
<b>Vedlegg – om ringvirkningsanalyser</b>	<b>35</b>
<b>Referanser</b>	<b>37</b>

# Sammendrag

Kulturinstitusjonene er ryggraden i kulturlivet. De omfatter museer for kunst og historie, konserthus og teatre, medier og litteratur. Kulturinstitusjonene formidler kunstuttrykk av høy kvalitet og legger til rette for et mangfold av kulturaktiviteter. Institusjonene har vært en del av nasjonsbyggingen og kulturfeltet er en integrert del av det norske velferdssamfunnet. I en tid med store samfunnsmessige utfordringer og krevende økonomiske prioriteringer er det nødvendig å synliggjøre institusjonenes samfunnsverdi, også utover kulturfeltet.

## Hvordan bidrar norske kulturinstitusjoner til samfunnet?

Kunst- og kulturproduksjonen og -formidling som foregår i norske kulturinstitusjoner er til glede for hele befolkningen. Nordmenn leser i gjennomsnitt 5,9 bøker i året og går på 2 museumsbesøk. 60 prosent bruker konserter og festivaler årlig og 91 prosent bruker innhold fra allmennkringkasteren daglig. Kunnskapsformidlingen belyser aktuelle spørsmål, utfordrer etablerte perspektiver og støtter utviklingen av kulturell kompetanse og samfunnsbevissthet. Hva betyr så dette for samfunnet som helhet?

For å besvare dette spørsmålet er det benyttet en bred metodisk tilnærming. Vi benytter forskning fra feltet så langt det er tilgjengelig, men det er en utfordring at mange av analysene av kulturens virkninger viser tilknyttede effekter og ikke kun kausale sammenhenger. De økonomiske ringvirkningene i form av verdiskaping og sysselsetting beregnes ved hjelp av ringvirkningsmodeller for tre institusjoner; Nationalteatret, Kilden teater og konserthus og NRK. NRK skiller seg ut ved at de alene bidrar til 3,5 milliarder kroner i direkte verdiskaping. Kultursektorens største samfunnsbidrag er likevel virkningene som oppstår utenfor de økonomiske ringvirkningsmodellene og som vanskeligere lar seg tallfeste. De mest betydelige inkluderer kompetanse, helse, fellesskap, stedsutvikling, demokrati og beredskap.

## Humankapital, kompetanse og innovasjon

Humankapitalen står for 65 prosent av nasjonalformuen ifølge Perspektivmeldingen (Meld. St. 31 (2023–2024)). Norges nåværende og fremtidige velstand er derfor i stor grad knyttet til hvordan vi klarer å utvikle humankapitalen. Her bidrar kunst- og kulturfeltet gjennom å spre kunnskap, skape nysgjerrighet og gi nye perspektiver. Bare verdien av museenes kunnskapsformidling for barn og unge verdsettes til 236 millioner kroner i året.

Kultursektoren utgjør også en egen næring. Næringen står for 2,9 prosent av samlet verdiskaping i Norge og sysselsetter 121 000 mennesker. Som andre velferdsgoder er også kunst og kultur avhengig av offentlige midler for å levere velferd. I 2024 utgjorde offentlig bevilgning til kunst og kultur 6 097 kroner per innbygger.

## Kulturen bidrar til kompetanseheving for fremtidens arbeidsmarked

Deltagelse i kunst- og kulturaktiviteter bidrar til å utvikle nyttig kompetanse for fremtidens arbeidsmarked. Musikkundervisning og annen kunstfaglig opplæring stimulerer kreativitet og fantasi, og å jobbe med kunst krever struktur, innsats og disiplin – kvaliteter som direkte overføres til arbeidslivet. Disse kompetansene kommer til uttrykk gjennom at kultursektoren og andre kreative næringer har høyere nivåer av problemløsningsferdigheter, tallforståelse og leseferdigheter sammenlignet med andre produktive sektorer, og at

## Kultursektorens samfunnsverdi



kunstundervisning styrker skoleengasjement, henger sammen med redusert frafall i videregående opplæring, styrker ambisjoner for høyere utdanning og stimulerer til empati for andre elever.

### Kulturen har positiv effekt for menneskers fysiske og mentale helse

Kunst- og kulturopplevelser er viktig i folkehelsearbeidet. Forskingen viser at denne typen aktiviteter er forbundet med bedre fysisk- og psykisk helse. Dette er knyttet til redusert angst og stress, stabilisert humør, styrket selvbilde og sosial funksjon og redusert sosial isolasjon. Det er også funnet sammenhenger med lavere risiko for hjerte- og karsykdommer og tidlig død. Kilden teater og konserthus er et eksempel på en institusjon som jobber målrettet i skjæringspunktet kultur og helse, og bruker konsertsalen som et utvidet terapirom.

### Kulturen bidrar til å bygge inkluderende fellesskap

Kulturaktiviteter styrker fellesskap på flere ulike nivåer, fra å være inkluderende arenaer med små barrierer for deltagelse, til å bidra til den felles, nasjonale identiteten og gjøre den mer inkluderende. Mindre, lokale kulturaktiviteter kan gi mennesker mestringfølelse og meningsfulle relasjoner – dette er beskyttelsesfaktorer mot ekstremisme. Kulturen har også en egen evne til å fortelle historier fra ulike perspektiver, som kan redusere fordommer. Kulturinstitusjoner som Nationaltheatret, NRK og Nasjonalmuseet forteller historier om hvem vi er, slik at vi får felles referanser. Forskning har funnet at fordommer kan redusere produktivitet med 8 prosent. Tiltak som kan redusere fordommer vil derfor også være positivt for produktiviteten i økonomien.

### Kulturtilbud bidrar til stedsutvikling og attraktive lokalsamfunn

For å skape attraktive steder å bo er det nødvendig å tenke helhetlig. Et godt kulturtilbud, tilpasset til det spesifikke stedet det skal være kan være avgjørende. Forskning viser at områder med høy konsentrasjon av kulturinstitusjoner har høyere utdanningsnivå blant innbyggere, blir attraktive reisemål for norske og internasjonale turister og kan oppleve høyere økonomisk vekst. Det er flere byer i Norge hvor kulturinstitusjoner har vist seg å være en vellykket strategi for stedsutvikling. Kilden teater og konserthus i Kristiansand er et eksempel på dette. Siden åpningen har Kilden teater og konserthus, og senere Kunstsilo, spilt en sentral rolle i å løfte kunst- og kulturtilbudet i Agder-regionen. Området rundt Kilden har utviklet seg betydelig siden åpningen, med etablering av både kulturskole som nærmeste nabo og nye boliger i området. Operahuset i Oslo er et annet eksempel hvor bygget har blitt et symbol for hele byen og tatt i eierskap av hele befolkningen.

### Kulturen er stadig viktigere for reiselivet

Reiselivsnæringen er en av de utvalgte næringene i Norges eksportsatsning. Trender i næringen viser at det er en økt interesse for kulturopplevelser. I senere tid har Norge hatt flere eksempler på prosjekter som kombinerer kunst og arkitektur på en måte som tiltrekker mange, inkludert Kistefos museum, Kunstsilo og oppgraderingene av og Nasjonalmuseet. I 2024 brukte utenlandske turister 35,1 milliarder kroner i Norge. Innovasjon Norges analyser viser at dersom dette tallet skal øke, burde det satses på å gi turistene bedre muligheter til å oppleve lokal kultur og livsstil. Undersøkelser viser også at kulturturistene er det viktigste segmentet utenfor sommersesongen. I tråd med de strategiske føringene i satsning på reiseliv framstår kulturturisten som riktig å satse på: de bidrar til en utvidelse av sesongene, er mer fornøyde med oppholdet når de legger igjen mer penger og bidrar til å redusere presset på sårbar natur.

### Kulturen understøtter sunne demokratier

Kunst og kultur er også en del av et bærekraftig demokrati. Forskning viser blant annet at borgere som tar del i kulturelle aktiviteter har større tilbøyelighet til å stemme ved valg. Kunstneriske uttrykk – særlig i skole, høyere utdanning og frivillig sektor – bidrar også til å utvikle demokratisk kompetanse gjennom kritisk refleksjon, dialog og evnen til å håndtere uenighet. Deltakelse i kulturelle- og kunstneriske fellesskap fungerer som uformelle treningsarenaer for aktivt medborgerskap, der individer utvikler både tilhørighet og ansvarfølelse i møte med felles utfordringer. I et demokrati er også tillitt mellom myndighetene og befolkningen viktig. Museene er blant institusjonene i Norge med høyest tillitt og det å ha institusjoner som kan forvalte noe som allmennheten kan oppfatte som «sannheten» er en stor verdi.

### I et beredskapsperspektiv er kulturen mål, middel og motstandskraft

I et beredskapsperspektiv er kultur mål, middel og motstandskraft i krig og konflikt. Kultur bidrar til å forankre felles referanser, verdier og identitet og å bygge befolkningens motstandskraft. I krig og konflikt finnes det flere eksempler på at kulturarv er et utsatt mål. Motivasjonen bak denne typen angrep er å påvirke identitet og utslette symboler for tilhørighet. Aggressorer og totalitære regimer forstår godt verdien og kraften som ligger i kunst og kultur og disse er derfor svært utsatt. Kulturen er derfor en viktig del av totalberedskapen.

# 1. Hvordan kan man beskrive kulturinstitusjonenes samfunnsverdi?

*Kulturinstitusjonene produserer og formidler kunst og kultur av høy kvalitet til glede for publikum. I tillegg til denne egenverdien, har kulturinstitusjonene virkninger på andre samfunnsområder. Denne analysen har som mål å identifisere kulturinstitusjonenes bidrag til samfunnet og hvilke samfunnsmessige funksjoner kulturinstitusjonene ivaretar.*

## Hva risikerer samfunnet å tape på å bygge ned kulturinstitusjonene?

I en tid med store samfunnsmessige utfordringer og krevende prioriteringer mellom ulike velferdsområder, er det nødvendig å vurdere hvilken rolle kulturinstitusjonene spiller. Hva er samfunnsverdien av disse, og hvordan henger de sammen med andre velferdsområder?

Kulturinstitusjonene har en etablert rolle i det norske samfunnet. De skal legge til rette for deltakelse, ytring og kulturelt mangfold. Videre er de forpliktet til å være tilgjengelige for publikum, bidra til offentlig samtale og rette oppmerksomhet mot maktforhold. Kulturinstitusjonene representerer ryggraden i det norske kulturlivet. De støtter oppunder det frie feltet og bidrar til å skape virkninger for individer og samfunnet (Figur 1).

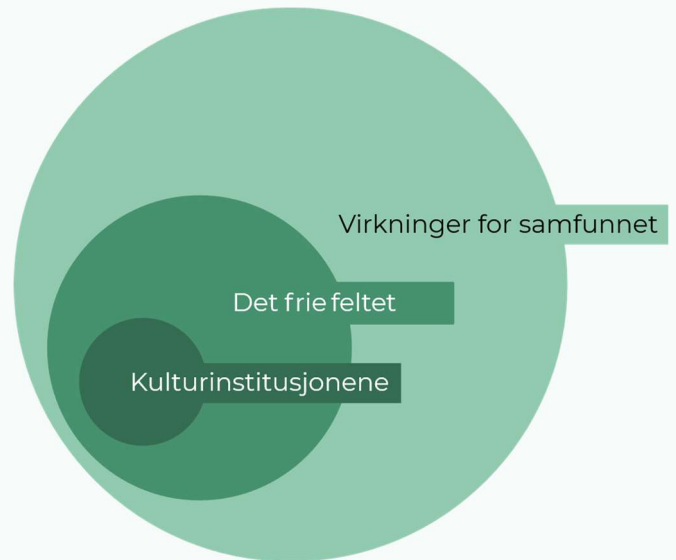
På oppdrag fra Spekter har Oslo Economics gjennomført en analyse av kulturens samfunnsverdi.

## Metode og informasjonskilder

For å besvare oppdraget er det benyttet en bred metodisk tilnærming. Analysen omfatter både økonomiske- og ikke-økonomiske virkninger av kulturektoren. Det er gjennomført dokumentstudier, økonomiske ringvirkingsanalyser, casestudier, intervjuer og workshoper (Figur 3). Dokumentstudiene inkluderer forskningslitteratur og offentlig tilgjengelig statistikk. Casestudiene undersøker både økonomiske og ikke-økonomiske virkninger knyttet til utvalgte institusjoner. Disse casene skiller seg ut i rapporten ettersom de kan leses som å beskrive samfunnsverdien til den enkelte institusjonen.

De økonomiske virkningene er analysert ved ringvirkingsmodeller, som omfatter både direkte og indirekte verdiskaping. De ikke-økonomiske virkningene er kartlagt gjennom intervjuer og en

Figur 1: Kulturinstitusjonene er ryggraden i det norske kulturlivet



gjennomgang av årsrapporter og strategidokumenter fra institusjonene, sett i sammenheng med eksisterende forskning. I tillegg til intervjuer med representanter fra de utvalgte institusjonene, er det gjennomført samtaler med aktører fra kulturektoren og andre sektorer som berøres av kulturfeltet.

En gjennomgående metodisk utfordring ved analyser av kulturens virkninger er å dokumentere årsakssammenhenger. Det kan være vanskelig å skille kulturinstitusjonenes bidrag fra effekter som skyldes andre forhold. Denne analysen er derfor ikke et forsøk på å isolere gevinstene som følger av kulturinstitusjonenes aktivitet, men heller en sammenfatning av positive gevinster assosiert med kulturinstitusjonene. Kulturinstitusjonene inngår som en del av infrastrukturen for et mangfoldig og tilgjengelig kulturtilbud. Gjennom dette bidrar de til å legge til rette for at befolkningen kan ta del i ulike former for kulturaktivitet og de samfunnsverdiene som slike aktiviteter er forbundet med.

Analysen tar utgangspunkt i det etablerte legacy-rammeverket, som systematiserer verddivirkninger fra kulturarrangementer i syv kategorier: humane, sosiale, økonomiske, fysiske, politiske, kulturelle og miljømessige virkninger (Gratton & Preuss, 2008). Rammeverket er opprinnelig utviklet for enkeltarrangementer og er i dette oppdraget tilpasset for å analysere en hel kulturektor over tid.

De aktuelle verdiene blir dermed kompetanse, helse, fellesskap, stedsutvikling, reiseliv, demokrati og beredskap (Figur 2). På tross av at prosjektet har hatt som formål å favne bredden i ulike virkninger, er det likevel mange andre virkninger som også bidrar til å utgjøre totalen i det som er kulturens samfunnsverdi. Vi har imidlertid valgt å løfte frem de som fremstår som de mest betydelige.

### Kulturen i et bærekraftsperspektiv

Gjennom de ulike delene av kulturens samfunnsverdi, bidrar kulturen til bærekraftig utvikling. Hver eneste av verdiene som er identifisert kan knyttes til FNs bærekraftsmål (Figur 2). FNs bærekraftsmål er en helhetlig plan for hvordan alle verdens land skal bidra til en utvikling i velstand som skal bidra til å møte dagens behov, uten å gå på bekostning av fremtidige generasjoners muligheter til å dekke sine behov (FN-sambandet, 2025). Målene har stor innvirkning på norsk politikktutforming lokalt, regionalt og





















nasjonalt og det er derfor relevant å vurdere hvordan kulturen understøtter disse. I en systematisk kunnskapsoppsummering av mer enn 300 publikasjoner finner forskere at kultur bidrar til alle 17 bærekraftsmål og at kultur har innflytelse på måloppnåelse til 79 prosent av delmålene (Zheng, et al., 2021). Verdiene som er identifisert i denne rapporten bidrar til seks ulike bærekraftsmål. En fullstendig gjennomgang ville pekt på flere sammenhenger og vist mekanismene som viser samspillet mellom kultur og bærekraft helhetlig, inkludert kultur som bærekraft, kultur for bærekraft og kultur i bærekraft (Kulturtanken, 2025). I dette oppdraget har vi imidlertid valgt å fokusere på de bærekraftsmålene som mest direkte henger sammen med de identifiserte verdiene.

Gjennom bærekraftsmålene har Norge en forpliktelse til å bidra til at målene nås, og det er behov for å forstå kulturens rolle inn i dette.

Figur 2: Kulturens samfunnsverdi



Figur 3: Informasjonskilder

Økonomiske ringvirkningsanalyser	Intervjuer	Litteraturgjennomgang
 Nationaltheatret  Kilden teater og konserthus 	           	 Forskningslitteratur  Rapporter fra EU og OECD  Kulturstatistikken  NOU-er og Stortingsmeldinger  Annen offentlig tilgjengelig statistikk

Bilder: Wikipedia, NRK, VisitSorlandet, Sverre Chr. Jarild, Erik Berg, Hodejegerne.no, Thor Brødreskiift, Nasjonalmuseet.no, Sultlitt.no, Marianne Berg Johnsen, Maria Gossé, Marte Garmann, Julia Maria Naglestad, CF Wesenberg, Trine Hisdal

## 2. Kultursektoren i korte trekk

Den norske kulturpolitikken har som formål å utvikle og opprettholde en felles nasjonal kultur og en kultursektor med et bredt og tilgjengelig tilbud av høy kvalitet. Dette har vært det overordnede målet under nasjonsbyggingen etter 1814 og under etableringen av velferdssamfunnet siden midten av 1900-tallet.

### Kulturpolitikken og velferdsstaten

Fra 1814 og fram til andre verdenskrig var formålet til den norske kulturpolitikken å bidra til nasjonsbygging. Oppbyggingen av kulturinstitusjoner og kulturarv bidro til å integrere befolkningen i et kommunikasjons- og identitetsfellesskap (NOU 2013: 4).

Etter andre verdenskrig ble kulturpolitikk i økende grad forstått som en del av velferdspolitikken. Kunst- og kulturopplevelser ble betraktet som allmenngoder som skulle være tilgjengelige for hele befolkningen. Dette innebar også en anerkjennelse av kunstens egenverdi. Siden den gang har kulturpolitikken utviklet seg gjennom ulike milepæler. Disse beskriver den parallelle satsningen på å spre «høykultur» ut til folket og på

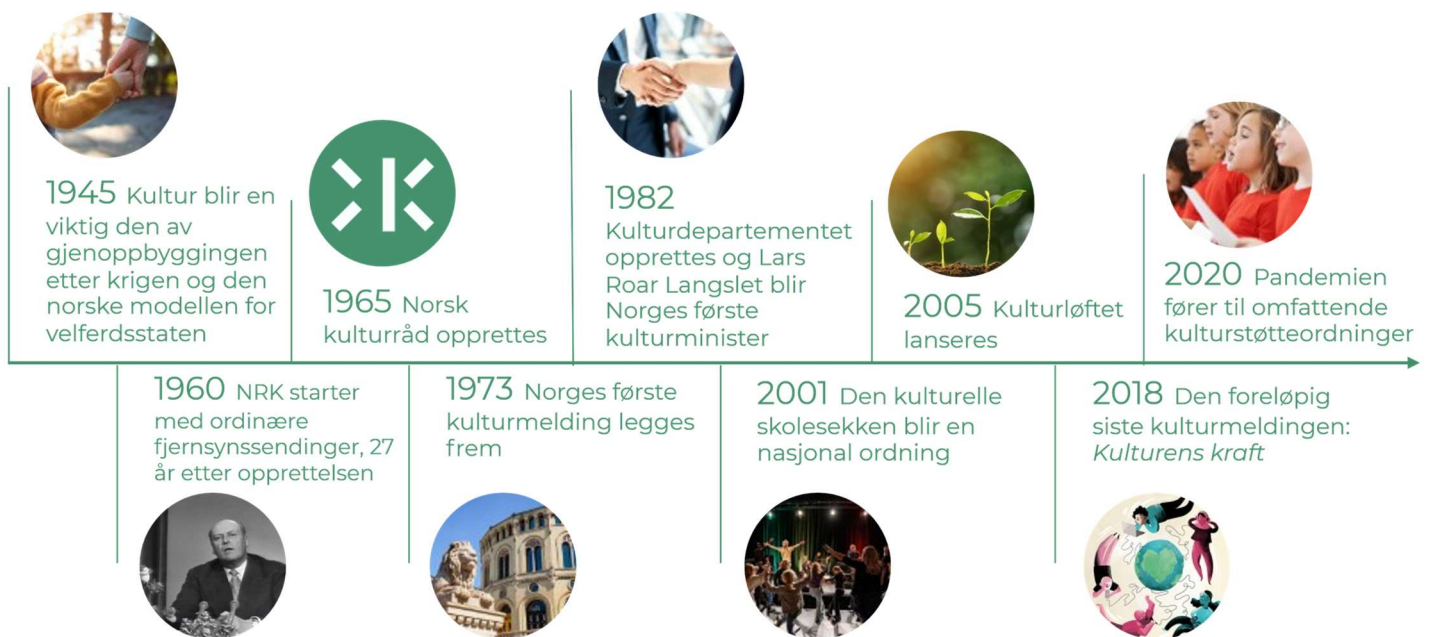
et mangfoldig kulturliv som inviterer større deler av befolkningen til å være med å skape (Figur 3). Dette kan også sees i sammenheng med den parallelle utviklingen i sterke institusjoner og i det frie feltet. Kulturlivet i Norge i dag er preget av sterke institusjoner, som støtter oppunder det frie feltet.

I 2005 ble Kulturløftet vedtatt. Med dette ble det formulert et mål om at én prosent av statsbudsjettet skulle gå til kultur innen 2014. Kulturløftet innebar også utviklingen av en kulturlov, som fastsetter kommunenes, fylkeskommunenes og statens ansvar for å fremme og tilrettelegge for et bredt og mangfoldig kulturliv (kulturlova, 2007).

### Offentlige midler til kunst og kultur

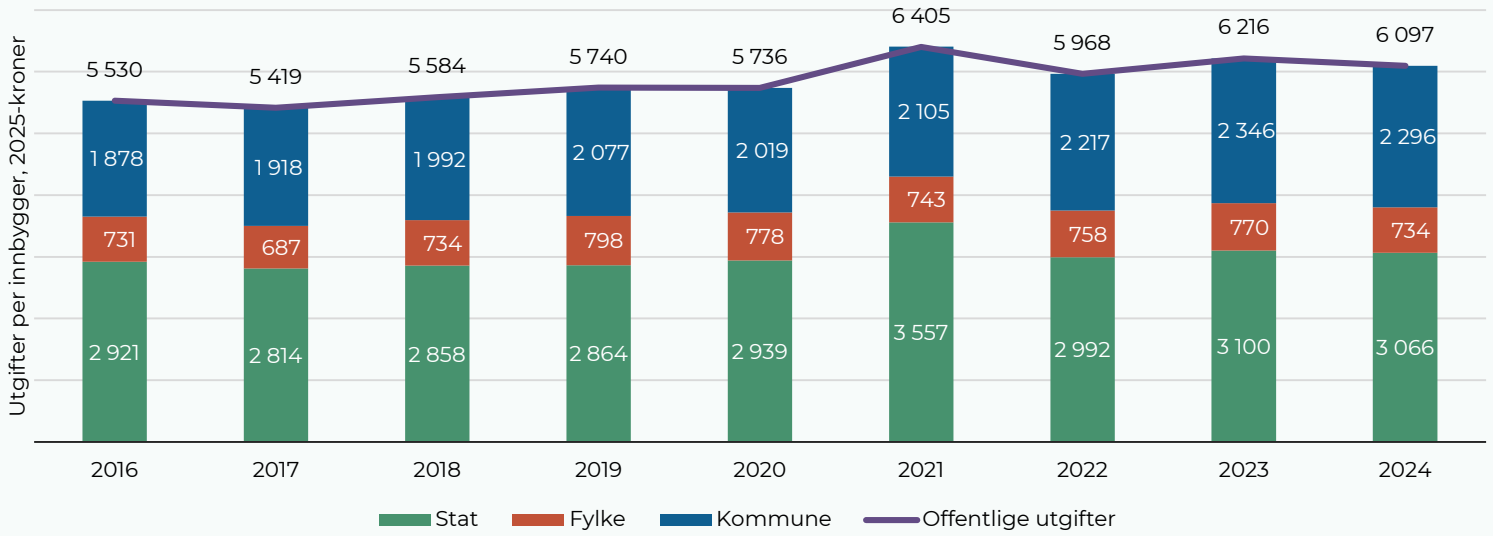
Som andre offentlige velferdsgoder er også kunst og kultur avhengig av offentlige midler for å levere velferd. Ser man på offentlige bevilgninger de siste ti årene, har disse hatt en svak økning over perioden (Figur 4). Offentlige midler til kunst og kultur bevilges på kommunalt, fylkeskommunalt og statlig nivå.

Figur 3: Kulturpolitikken over tid

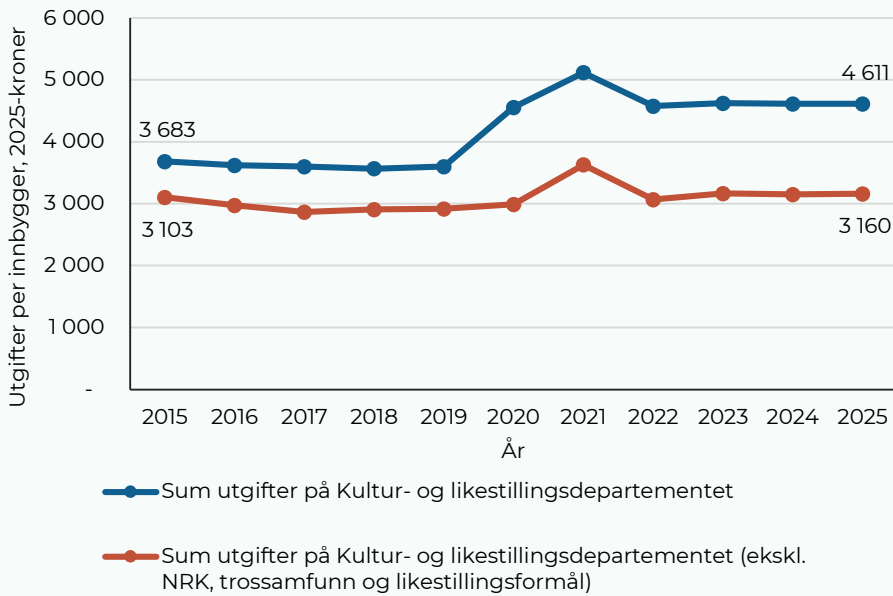


Bilder: iStock, NRK, Norsk kulturråd, Den kulturelle skolesekken, Kulturog likestillingsdepartementet

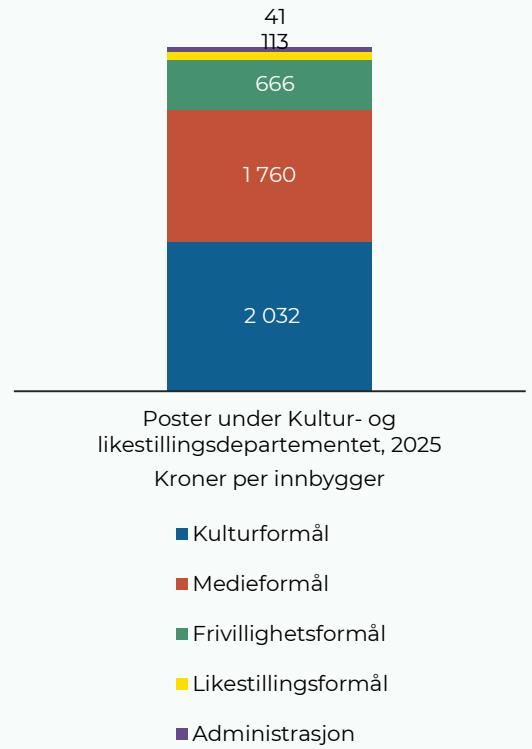
Figur 4: Offentlige utgifter til kunst og kultur (inflasjonsjustert)



Figur 5: Utgifter på Kultur- og likestillingsdepartementets budsjett per innbygger (inflasjonsjustert)



Figur 6: Utgiftsposter under Kultur- og likestillingsdepartementet i 2025



Den største bidragsyteren blant disse er staten, etterfulgt av kommunene. Rene idrettsformål er holdt utenfor i figuren. På statlig nivå er også bevilgningsområder som ikke har vært konstante over perioden holdt utenfor. Dette omfatter NRK, Den norske kirke og tros- og livssynssamfunn og likestillingsformål.

Ser man på utgiftspostene til Kultur- og likestillingsdepartementet i perioden 2015 til 2025, har de statlige utgiftene til kunst og kultur vært relativt stabile (Figur 5). Året 2021 utgjør et unntak, med økt offentlig støtte i forbindelse med pandemien. I 2015 var utgiftene på 3 103 kroner per innbygger, mens de i 2025 er beregnet til 3 160 kroner per innbygger.

Den største utgiftsposten i departementets budsjett er «Kulturformål», som utgjør 44 prosent av de samlede utgiftene (Figur 6). Denne posten omfatter blant annet bevilgninger til Kulturdirektoratet og Kulturrådet, bygg og offentlige rom, musikk og scenekunst, allmenne kulturformål, språk- og bibliotekformål, museer og arkivformål.

### Kulturaktivitet

Kulturinstitusjonene produserer og formidler kunst- og kulturopplevelser som berører mange. I forbindelse med pandemien var det en nedgang i bruken av kunst- og kulturtilbud, men denne har vist en økende trend etter pandemien (Bennetzen, 2024; Ipsos, 2025).

I 2024 ble det gjennomført i overkant av 2 museumsbesøk per innbygger, med 11,5 millioner besøk. Dette er en økning sammenlignet med nivåene før pandemien på 10,4 millioner besøk i 2019 (Figur 7). Nordmenn bruker også mye litteratur og leste i gjennomsnitt 5,9 bøker hver i 2023 (SSB tabell 14274).

Det var over 3 millioner tilskuere på festivaler, arrangementer, konserter, forestillinger og formidling i musikk- og scenekunstvirksomheter som mottar statstilskudd i 2023. Dette tilsvarer 60 prosent av befolkningen Disse var fordelt på 15 356 arrangementer, slik at gjennomsnittlig publikumsantall på hvert arrangement var omtrent 219 personer (Kulturdirektoratet, 2024). Samtidig var det 56 tusen som spilte i korps og 72 tusen som sang i kor i 2023 (SSBs kulturstatistikk).

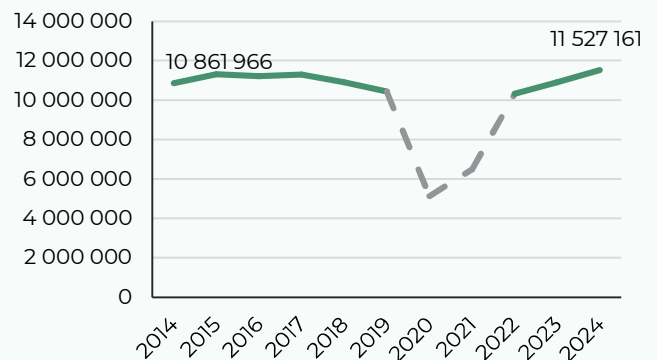
Selv om aktiviteten i kulturopplevelser er høy, oppgir også nordmenn at de gjerne kunne tenke seg å bruke kulturtilbud oftere. 62 prosent av befolkningen ønsker å gå mer på konsert, 39 prosent ønsker å gå mer på museum og kunstutstillinger og 44 prosent ønsker å gå mer på teater, opera eller dans (SSB tabell 13507). I

undersøkelser av hva som utgjør barrierer mot å bruke kulturtilbud mer, utgjør tid den viktigste barrieren, etterfulgt av økonomi. Så mange som 11 prosent oppgir også at det at de ikke har noen å gå med er en barriere for å oppsøke kino, teater, opera eller dans, museum- eller kunstutstillinger og konserter (SSB tabell 13508).

### Kultur som næring

Kultur har vært en del av nasjonsbyggingen i Norge og inngår i utviklingen av en felles identitet. Over tid har kultur også blitt sett som en kilde til næringsutvikling. I tillegg til å ha en egenverdi og å støtte opp under andre samfunnsformål, bidrar

Figur 7: Antall museumsbesøk i Norge



I 2024 var det totalt 11,5 millioner museumsbesøk i Norge



Det betyr at det ble gjennomført i overkant av 2 museumsbesøk per innbygger

Kilde: SSB tabell 09539, SSB tabell 06913

sektoren til verdiskaping, innovasjon og sysselsetting.

Det er utfordrende å måle kulturens økonomiske bidrag nøyaktig, ettersom definisjonen av «kultursektoren» varierer. Definisjonene bygger ofte på SSBs standard for næringsgruppering, med ulike kombinasjoner av næringskoder. Enkelte avgrensninger inkluderer kun «kunstnerisk virksomhet og underholdningsvirksomhet», mens andre også omfatter for eksempel «arkitektvirksomhet». Noen tilnærminger går enda mer detaljert til verks og avgrenser sektoren basert på utvalgte virksomheter.

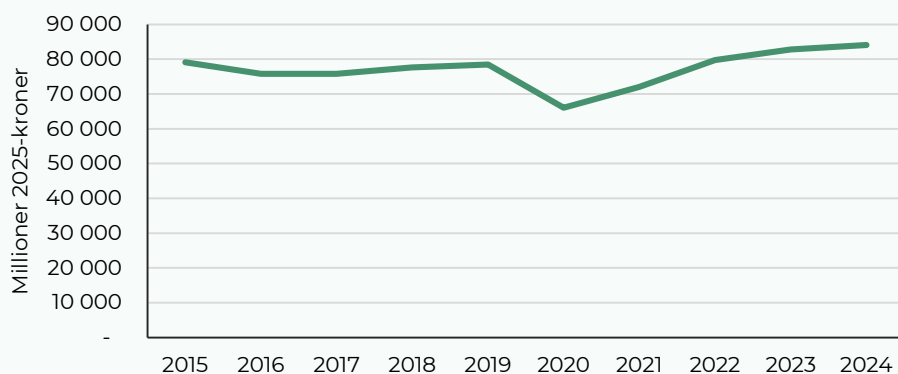
Dersom SSBs bredere definisjon av kultursektoren som «kultur, underholdning og annen tjenesteyting» legges til grunn, utgjorde verdiskapingen målt i bruttoprodukt i 2024 omtrent 84 milliarder kroner (Figur 8). I tillegg til dette kommer all aktiviteten og verdiskapingen fra forhold som ikke omsettes i et marked og omfattes av regnskapene, for eksempel frivillig innsats. Med beregninger basert på tidsbruk på frivillig arbeid, er det estimert at verdien av frivillig arbeid i 2023 var på 107 milliarder kroner. Mest tid ble brukt på

frivillig innsats innen kunst, kultur og idrett (Sagelvmo, 2024).

Ifølge *Veikart for kreativ næring* (2024) utgjorde næringen 2,9 prosent av samlet verdiskaping i Norge, og fremstår dermed som en betydelig bidragsyter til nasjonaløkonomien.

Kultursektoren bidrar også til sysselsetting over hele landet. Med samme definisjon som er brukt for beregning av bruttoprodukt var det i 2024 omtrent 121 000 sysselsatte i sektoren (Figur 9).

Figur 8: Bruttoprodukt Kultur, underholdning og annen tjenesteyting



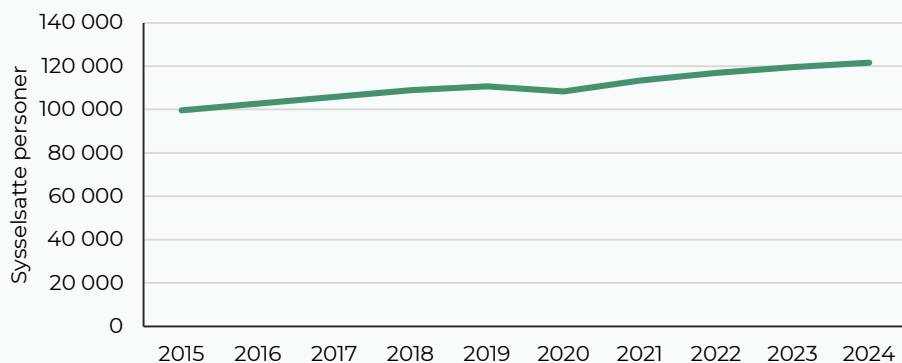
Kilde: SSB-tabell 09171



Kreativ næring utgjør 2,9 % av samlet verdiskaping i Norge

Kilde: Veikart for kreativ næring, 2024

Figur 9: Sysselsatte i kultur, underholdning og annen tjenesteyting



Kilde: SSB-tabell 13470



Kultur, underholdning og tjenesteytende næring sysselsetter 121 000

Kilde: SSB-tabell 13470

# Nationaltheatret og norsk kulturarv

Nationaltheatret er ikke bare en scene for teaterforestillinger, men representerer også en institusjonell ramme for kulturell identitet, ytringsrom og offentlig refleksjon.

Nationaltheatrets ringvirkninger omfatter forvaltning av en felles kulturarv, bidrag til kreativ kapital og bidrag til den offentlige samtalen. De økonomiske ringvirkningene består av 229 millioner kroner i direkte verdiskaping, 87 millioner kroner i indirekte verdiskaping og 102 millioner kroner i direkte konsumvirkninger.

Nationaltheatret åpnet i 1899 og er landets hovedscene. Teateret er en sentral del av Norges kulturhistorie og en kilde til nasjonens identitet og utvikling. Forestillingene tar opp viktige spørsmål og temaer. Teaterets mest viste forestilling er *Reisen til julestjernen*, som har blitt satt opp 25 ganger siden 1924. I over 100 år har forestillingen engasjert barn fra ulike generasjoner og knyttet dem sammen i en felles kulturarv. Årlig har teateret over 900 forestillinger og arrangementer og mer enn 200 000 publikummere.

## Nationaltheatret og norsk kulturarv

Nationaltheatret oppfattes som en institusjon preget av kvalitet, tradisjon og historisk tyngde, samtidig som det oppfattes som relevant i en samtidskontekst (NPU Monitor, 2024). Denne kombinasjonen bidrar til å gjøre Nationaltheatret til et uttrykk for den nasjonale identiteten. Teateret både viderefører kunstneriske tradisjoner og gir rom for nye uttrykk og tematikker. Teateret er med å forvalte den norske historiefortellingen og formidle hvor vi kommer fra, utfordre dagens samfunn og peke ut ulike fremtidsscenarioer. Nationaltheatret knytter sammen og trekker linjer mellom fortid, nåtid og framtid.

Teateret er plassert sentralt i hovedstaden, i nærhet til Stortinget, Nasjonalmuseet, universitetet og slottet. På denne måten er nasjonale institusjoner, av betydning for hele befolkningen, lokalisert på et relativt lett tilgjengelig område i hovedstaden.

## En viktig aktør i utvikling av et sterk, mangfoldig og levende kulturfelt

Samarbeid med kunstnere, utdanningsmiljøer og andre institusjoner gjør teateret til en bidragsyter i utviklingen av et sterkt, mangfoldig og levende kulturfelt. Teateret er med å heve kvaliteten i den norske dramatikken og har en rolle som en «leder» for hele teater-Norge. Kunsten er med å stimulere

## Nationaltheatret er hele Norges teater



Foto: Nationaltheatret.no



Forvalter vår felles kulturarv og setter nåtiden i sammenheng med fortiden og framtiden



Leverer dramatik med høy kvalitet som utfordrer og inspirerer



Stiller kritiske spørsmål til status quo og oppfordrer til dialog



Formidler historier som skaper forståelse og motvirker fordommer

kreativitet, fantasi, nytenkning og skapervilje. Dette er kvaliteter som har betydning også utenfor kunsten selv.

## Forener mennesker

Teateropplevelsene ved Nationaltheatret bidrar til å skape felles referanserammer, stimulere til refleksjon og styrke sosial tilhørighet. Når publikum samles om temaer som makt, rettferdighet, kjærlighet og identitet, synliggjør teateret hvordan kunst kan ha betydning utover det estetiske.

Dramatikken har en evne til å formidle aspekter ved historier som andre, ikke-kunstneriske fremstillinger i mindre grad får til. Kunsten vekker empatien i mennesker og bidrar til en dypere forståelse enn tall og fakta. Våren 2025 viste Nationaltheatret *Arven*, et stykke som formidler homofiles historie gjennom tid, motgang og undertrykkelse. Både skuespiller Thorbjørn Harr og programleder Fredrik Solvang trekker frem *Arven* som sitt kulturelle høydepunkt for 2025. Stykkets evne til å engasjere skaper en dypere forståelse for en marginalisert gruppe. På denne måten kan historiefortelling gjennom kunst være med å bygge ned fordommer.

## Nationaltheatret trenger oppussing

Nationaltheatret har et dokumentert behov for rehabilitering. I en tid hvor kulturens plass i samfunnet er gjenstand for diskusjon og utfordres, reises spørsmål ikke bare om byggets videre skjebne, men også om hvilke ambisjoner samfunnet har for fremtidens nasjonalteater. Det har over lengre tid pågått en debatt om hvilke løsninger som best ivaretar både teatrets funksjoner og dets samfunnsrolle.

Noen aktører har argumentert for at et nasjonalteater med høye kunstneriske ambisjoner og internasjonal standard forutsetter betydelige investeringer. Statsbygg har vurdert Tullinløkka-alternativet som det faglig beste, men også det mest kostnadskrevende. Myndighetene har på sin side vurdert samtlige alternativer som økonomisk og praktisk krevende. Den siste kvalitetssikringen, utført av Marstrand våren 2025, anbefaler et minimumsalternativ som omfatter rehabilitering av dagens teaterbygning og etablering av biscener ved et kollektivknutepunkt ved eller utenfor Ring 3.

## Kulturelt høydepunkt?



**Thorbjørn Harr**  
Skuespiller,  
Nationaltheatret

Jeg må si *Arven* på Nationaltheatret. Det er et godt eksempel på hvordan en oppsetning kan gi publikum en historietime i utviklingen av en marginalisert gruppe. Når vi får høre historier om andre menneskers liv gjennom kunsten, appellerer det til våre egne emosjonelle knagger. Dette gjør at vi bedre kan forstå hva andre har vært gjennom.



**Fredrik Solvang**  
Programleder,  
NRK

Jeg tror det må bli *Arven* på Nationaltheatret, som jeg så i mars. Det var et intenst, tankevekkende og betimelig teaterstykke med stor skuespillerkunst.

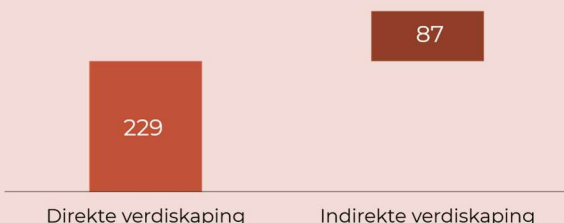
Foto: Sultlitt.no,  
Julia Maria Naglestad

## Ringvirkningsanalyse av Nationaltheatret

Nationaltheatret bidrar indirekte til en nasjonal verdiskaping på 87 millioner kroner i andre næringer. Publikums konsum av andre varer og tjenester i forbindelse med et besøk på teateret bidrar til nasjonal verdiskaping på 102 millioner kroner.

Verdiskaping er den merverdien som oppstår når en prosess bearbeider innsatsfaktorer til et produkt, og beregnes som summen av lønn og overskudd. Direkte verdiskaping er den som oppstår i virksomheten selv, mens indirekte verdiskaping er den verdiskapingen virksomheten bidrar til gjennom varekjøp, som generer verdiskaping hos underleverandører.

### Direkte og indirekte verdiskaping i millioner kroner



### Direkte verdiskaping – 229 millioner kroner

Den direkte verdiskapingen til Nationaltheatret utgjorde **229 millioner kroner** i 2024 fordelt på 317 tilknyttede årsverk. Aktiviteten på Nationaltheatret skapte en omsetning på 365 millioner kroner i 2024.

### Indirekte verdiskaping – 87 millioner kroner

Nationaltheatret danner grunnlaget for **87 millioner kroner** i verdiskaping i andre virksomheter gjennom kjøp av varer og tjenester. Dette danner utgangspunktet for 57 årsverk hos underleverandører.

### Direkte virkninger av publikums konsum i millioner kroner



### Konsumvirkninger – 102 millioner kroner

Den direkte verdiskapingen fra publikums konsum summerer seg til **102 millioner kroner** i 2024 og er knyttet til at besøkende blant annet ønsker spise på restaurant, handle kioskvare på teateret, eller må bo på hotell i forbindelse med teaterbesøket.

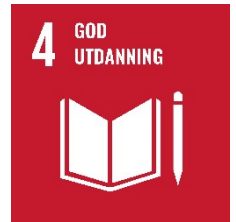
\* Det er utfordrende å måle publikums konsum presist. I følgende analyse har vi lagt til grunn at publikum bruker dobbelt så mye på konsum som på teaterbilletten.

### Indirekte verdiskaping per næring i millioner kroner



\*oppsummering av de fem største næringene målt i indirekte verdiskaping

### 3. Kulturen bidrar til kompetanseheving for fremtidens arbeidsmarked



*Kultur bidrar til utvikling av kompetanser som kan være relevante for et arbeidsliv i endring. Kunst- og kulturaktiviteter styrker ferdigheter som kreativitet, konsentrasjon, samarbeid og samfunnsforståelse – egenskaper som forskning viser får økt betydning i takt med behovet for omstilling og innovasjon. Denne kunnskapsproduksjonen foregår ikke bare i institusjonene, men også i det frie feltet og gir livslang læring.*

#### Et bredt kompetansebegrep

Kompetanse defineres som «kunnskap, forståelse, ferdigheter, holdninger og verdier som kan anvendes til å utføre oppgaver eller løse utfordringer» (Kompetansebehovsutvalget, 2023).

I et arbeidsliv preget av raske endringer er det behov for bred satsing på kompetanseheving – både innen fagspesifikke områder og i form av generelle ferdigheter. Forskning viser at sosiale, emosjonelle og kreative ferdigheter får økende betydning i møte med krav til innovasjon og

omstilling (Deming, 2017; Hero, et al., 2017). I perspektivmeldingen 2024 redegjøres det for at humankapital står for 65 prosent av nasjonalformuen (Meld. St. 31 (2023–2024)). Norges nåværende og fremtidige velstand er derfor i stor grad knyttet til hvordan vi klarer å utvikle humankapitalen.

#### Bedre problemløsningsferdigheter, tallforståelse og leseferdigheter

Kultur spiller en sentral, men ofte lite synliggjort, rolle i utviklingen av denne typen kompetanser. Gjennom deltakelse i kulturaktiviteter og kontakt med kunst- og kulturinstitusjoner får barn, unge og voksne mulighet til å utvikle ferdigheter som er relevante for et arbeidsliv i endring.

Sacco et al. (2025) viser at kultursektoren og andre kreative næringer har høyere nivåer av problemløsningsferdigheter, tallforståelse og leseferdigheter enn andre produktive sektorer. Dette mønsteret gjelder også for kulturelle og kreative yrker sammenlignet med øvrige yrkesgrupper.

Forskning viser i tillegg at kunst- og kulturundervisning kan ha positive effekter på elevers faglige prestasjoner og sosiale utvikling. En studie av Bowen og Kisida (2019) viser at

Figur 10: Deltagelse i kunst- og kulturaktiviteter bidrar til å utvikle en rekke ferdigheter og kompetanser



Kilden teater og konserthus har et eget fordypningsprogram i teater for ungdom



Riksteatrets forestilling, *Frida*, er en interaktiv teaterforestilling hvor publikum blant annet får tegne og danse



Nasjonalmuseet tilbyr utforskende utstillinger for barn helt ned til barnehagealder



Festspillenes arrangementer inkluderer også barnekorfestival, der barnekor får opptre på Festallmenningen



Nobels fredssenter har utviklet undervisningsmateriale for ungdom om demokrati



Barratt Due musikk institutt tilbyr fordypning i klassisk musikk og har egne musikklasser ned på barneskolenivå



Teatret vårt viser forestillingen *Ping Pong*, om opplevelsene til barn som vokser opp i barnevernsinstitusjoner

Foto: Kilden teater og konserthus, Knut Åserud, Ina Wesenberg, Thor Brødreskift, Nobels fredssenter, Barratt Due musikk institutt,

kunstundervisning i barneskolen er forbundet med høyere utdanningsambisjoner, økt skoleengasjement og større grad av empati for medelever. Studien finner også en sammenheng mellom økt kulturdeltakelse i skolen og redusert forekomst av disiplinærsaker.

I en kunnskapsoppsummering for OECD finner Winner et al. (2013) at teaterundervisning har positiv effekt på elevers verbale ferdigheter, særlig knyttet til lesing og tekstforståelse. Musikkundervisning har også vist seg å ha dokumentert positiv effekt på skoleprestasjoner, spesielt innen realfag. Atkin (2023) viser at 58 prosent av elevene som deltok i

### Kreativitet, nysgjerrighet og konsentrasjon

Det finnes begrenset forskningsbasert kunnskap om hvordan kunst og kultur påvirker ferdigheter som kreativitet, kritisk tenkning, disiplin og konsentrasjon. Dette gjør det utfordrende å trekke entydige konklusjoner om årsaks-sammenhenger. Samtidig fremstår det som plausibelt at deltakelse i kunst- og kulturaktiviteter kan bidra til utvikling av slike ferdigheter.

I intervju peker Stephan Barratt-Due på hvordan musikk stimulerer kreativitet, fantasi og nysgjerrighet – egenskaper som er relevante på tvers av fagområder, fra arkitektur til finans. Thorbjørn Harr fremhever i samme sammenheng hvordan kunstnerisk arbeid innebærer en veksling mellom kreative og vurderende faser, og hvordan dette trener evnen til å skille mellom ideutvikling og kritisk evaluering – en forutsetning for nyskaping.

Kunst- og kulturaktiviteter kan i tillegg bidra til personlig utvikling, selvdisciplin og mestring. Å lære seg et instrument, delta i scenekunst eller arbeide i skapende fellesskap forutsetter innsats, struktur og konsentrasjon over tid – egenskaper som har overføringsverdi til andre områder.

musikkundervisning forbedret sine resultater i matematikk mer enn kontrollgruppen.

### Sosiale ferdigheter og samspill

Kunst- og kulturaktiviteter gir også erfaring med mellommenneskelig samhandling. Deltakelse i for eksempel et orkester, en teatergruppe eller et kor forutsetter både individuell innsats og evne til å lytte og samhandle med andre. Slike aktiviteter kan dermed bidra til å utvikle ferdigheter som selvledelse, fleksibilitet og sosial kompetanse – egenskaper Hero et al. (2017) fremhever som sentrale i fremtidige innovasjonsprosesser.

### Kulturformidling som kunnskapsarena

Kulturinstitusjoner som museer, teatre og konserthus bidrar til kunnskapsformidling og

utvikling av samfunnsforståelse. Gjennom kunstneriske uttrykk belyser de aktuelle spørsmål, utfordrer etablerte perspektiver og støtter utviklingen av kulturell kompetanse og samfunnsbevissthet. Utvalget satt til å vurdere grunnopplæringens fag opp mot krav til kompetanse i fremtidig samfunns- og arbeidsliv, NOU 2014:7 fremhever at fremtidens skole bør fremme «kulturell bevissthet og kompetanse» – egenskaper kultursektoren allerede har etablerte virkemidler for å utvikle (NOU 2014:7).

Denne kunnskapsformidlingen lar seg til en viss grad måle i økonomiske størrelser. Ifølge Kulturdirektoratets museumsstatistikk for 2023, fikk 729 000 barn og unge deltatt i pedagogiske opplegg ved norske museer (Kulturdirektoratet, 2024). Dersom man antar at et museumsbesøk tar en halv skoledag, og tar utgangspunkt i utgifter til grunnskole fra KOSTRA-rapporteringen, tilsvarer dette at museene produserte kunnskap til omtrent 239 millioner kroner i 2023 (Boks 1). Dette kommer i tillegg til den kunnskapsproduksjonen som skjer for andre målgrupper, som voksne og eldre.

### Boks 1: Museenes kunnskapsproduksjon

Antall barn og unge på museum	729 000
Brutto driftsutgifter til grunnskole (tusen kroner)	79 219 878 kr
Antall elever i grunnskolen	637 000
Kostnader per elev	124 364 kr
Antall skoledager i ett år	190
Kostnad per elev per skoledag	655 kr
Antall skoledager per museumsbesøk	0,5

Museenes kunnskapsproduksjon = antall barn og unge på museum \* kostnad per elev per skoledag \* antall skoledager per museumsbesøk = 238 747 500 kr

**Kilde: Kulturdirektoratet (2024), SSB (Haraldsrud & Tuhus, 2024), SSB-tabell 12362, Opplæringslova § 14-1**

Kunst kan også uttrykke og formidle erfaringer som kan være vanskelige å beskrive med ord. Flere informanter peker på hvordan kunstneriske uttrykk kan gi tilgang til historiske hendelser på måter som vekker emosjonell innsikt. Slik formidling kan bidra til dypere forståelse av både samfunnsutvikling og tidligere generasjoners erfaringer, utover det som formidles gjennom rent faktabaserte fremstillinger.



**Stephan Barratt-Due**

Rektor og kunstnerisk leder, Barratt Due Musikk institutt

Foto: Sverre Chr. Jarild



### Hva er Barratt Dues Musikk institutt sitt viktigste samfunnsbidrag?

Vårt viktigste samfunnsbidrag er å gi barn og unge med særlig interesse og lidenskap for musikk et miljø og de nødvendige faglige rammene for å utvikle seg – og for å kunne satse på musikk som et realistisk yrkesvalg. Det som skiller musikk fra mange andre yrker, er at spesialiseringen må begynne tidlig. Skal man nå opp på internasjonalt nivå, må man allerede i ungdomsårene satse på musikk, og det finnes i dag få formelle forutdanningsløp i Norge.

Her har Barratt Due spilt en viktig rolle og etablert et tydelig tilbud. Et eksempel på dette er Musikktilbudet på Majorstuen skole, egne musikklasser fra 5-10 trinn, med til sammen 150 elever. Tilbudet ble opprettet i 2011 og er den største offentlige enkeltsatsingen for unge musikk talenter i denne aldersgruppen i Norge. Barratt Due har det musikkfaglige ansvar for, og oppfølging av tilbudet. Ingen andre institusjoner har en tilsvarende bredde og størrelse i arbeidet med tidlig talentutvikling.

### Hvilken kompetanse utvikles gjennom musikk – utover det kunstneriske?

Det er utrolig mye som utvikles gjennom musikk, og kanskje spesielt noe som samfunnet ellers har stadig mindre av: evnen til fordypning. Når du er 10–11 år og allerede sitter alene med instrumentet i én til tre timer hver dag, bygger du en evne til konsentrasjon og indre arbeidsro som er svært sjelden i dagens digitalt overstimulerte hverdag.

Min erfaring gjennom over 40 år i feltet er at elever med musikkbakgrunn stort sett aldri har problemer med skolearbeid. De er vant til å jobbe selvstendig, de vet hva det vil si å øve, gjenta og gå i dybden. De lærer å løse komplekse utfordringer, og de utvikler tålmodighet, disiplin og målrettethet. Det gir dem en robusthet som er overførbart til alle mulige fagområder. Et konkret eksempel: en av våre elever måtte dessverre gi seg med musikken etter å ha pådratt seg en skade. Hun hadde vært ekstremt dedikert, og musikken hadde vært hele livet hennes. I stedet for å gi opp, valgte hun å gjennomføre hele videregående skole på ett år – og fikk toppkarakterer i alle fag. Hun brukte de ferdighetene hun hadde utviklet som musiker: selvdisiplin, evnen til å jobbe strukturert, fokus, konsentrasjon og ikke minst vilje. Hun begynte å studere juss og fikk tilbud om praksisplass i flere prestisjetunge advokatfirma, og overalt ble det trukket frem at hun hadde gått på Barratt Due – det ga automatisk kredibilitet. Det sier noe om hvilken overføringsverdi denne typen opplæring faktisk har.

Og vi ser dette bekreftet internasjonalt: Studier fra blant annet Sør-Korea viser at barn og unge som har lært å spille et instrument, gjør det langt bedre i skole og arbeidsliv – uavhengig av om de blir musikere. I USA er musikkbakgrunn faktisk en fordel i søknadsprosesser til Ivy League-universiteter. Dette burde vi ta inn over oss også her i Norge. Det er på tide å integrere verdien av kunstneriske fag i større grad i allmenn opplæring – i både skole og barnehage.

I tillegg stimulerer musikk kreativitet, fantasi og nysgjerrighet – egenskaper som er avgjørende i alt fra arkitektur til finans. Og det å drive med musikk utvikler noe veldig viktig: evnen til å drive seg selv, helt uten at noen står og pusher deg. Musikkundervisning har også en demokratisk dimensjon. Å delta i et orkester kan styrke demokratiforståelsen – fordi du må bruke din egen stemme, og den teller. Men stemmen din får først virkelig kraft i samspill med andre. Du blir en del av noe som er større enn deg selv, og fellesskapet løfter helheten.

### Kulturelt høydepunkt?

Et stort høydepunkt for meg nasjonalt er at Kunstsilo er nominert til verdens viktigste museum. Det er utrolig viktig at norsk kunst og arkitektur får den typen internasjonal oppmerksomhet. Når New York Times skriver om norske nyskapninger, betyr det noe – ikke bare for oss som jobber i feltet, men for hele nasjonens selvbilde. Det bekrefter at kunst faktisk har betydning i verden i dag.

På det musikalske feltet er det flere høydepunkter. Når Lise Davidsen synger på de store internasjonale scenene, er det ikke bare rørende – det er historisk. Og Vilde Frang er, etter min mening, den største norske fiolinisten vi har hatt siden Ole Bull. Det er rett og slett fantastisk – og det må vi tørre å si høyt.

Vi har i dag over 250 konserter i året ved instituttet. Mange av dem er rett og slett "mindblowing". Og selv om ikke alt må være i verdensklasse, er det viktig at vi erkjenner at noe av det vi gjør faktisk er det. Vi må også tenke nytt innenfor det klassiske feltet – utfordre konvensjonene, bryte opp det konservative preget og åpne rom for et bredere publikum. Det handler ikke om å forkaste det klassiske, men å revitalisere det i en tid som krever mer.

## 4. Kulturen har positiv effekt for menneskers fysiske og mentale helse



*Kunst og kultur har en anerkjent rolle utover det å være ren underholdning. Forskning viser at kultur kan fungere som en ressurs i folkehelsearbeidet, med betydning for både fysisk- og psykisk helse. Aktiviteter som musikk, teater, dans og billedkunst er knyttet til dokumenterte helsegevinster, og kan bidra i både forebygging, behandling og styrking av livskvalitet.*

### Musikkens virkning på psykisk helse

Fleire systematiske kunnskapsoppsummeringer viser at musikk kan ha positiv effekt ved alvorlige psykiske lidelser, som psykose og depresjon, og Helsedirektoratet har gitt anbefalinger om at musikkterapi bør brukes i psykosebehandling (Ruud, 2025). Golden et al. (2021) dokumenterer at musikk, både som terapeutisk verktøy og som aktivitet, kan bidra til å stabilisere humør, redusere angst og styrke sosial fungering hos personer med slike lidelser. Kulturelle uttrykk kan også gi tilgang til emosjoner og erfaringer som er vanskelige å formulere verbalt. En sangtekst, rytme eller et visuelt uttrykk kan fungere som et språk for det som ellers ikke lar seg uttrykke – noe som kan være særlig relevant for personer med traumeerfaring eller språkbarrierer (Dingle, et al., 2021).

Musikk kan fungere som en inngangsport til sosial deltakelse. For personer med psykiske helseutfordringer, som ofte trekker seg tilbake fra sosiale arenaer, kan kunst- og musikkaktiviteter representere lavterskeltilbud der verbal prestasjon ikke er nødvendig. En stor europeisk oversiktsstudie viser at deltakelse i musikalske aktiviteter reduserer sosial isolasjon og øker både trivsel og opplevelse av mestring (Viola, et al., 2023).

Nyere forskning på ungdom viser at kunstaktiviteter kan ha særlig positiv effekt på emosjonell regulering og personlig utvikling i denne livsfasen. Ungdomsårene er en sårbar periode for psykisk helse, og flere studier – inkludert randomiserte kontrollerte studier (RCT-er) – peker på at kunstnerisk deltakelse kan bidra til redusert stress, bedre humør og styrket selvbilde, også blant ungdom med psykiske vansker. I en RCT fra Østerrike fant Kranabitl et al. (2024) at gruppebaserte kunstaktiviteter hadde signifikant

positiv effekt på psykisk velvære og stressmestring hos unge med kliniske symptomer.

En kunnskapsoppsummering som ser på sammenhengene mellom kunstaktiviteter og mentalt velvære og robusthet blant barn og tenåringer, fant at strukturerte kunstaktiviteter i grupper kan bidra til å bygge robusthet (Zarobe & Bungay, 2017). Robusthet er evnen til å takle negative hendelser på en konstruktiv måte og er knyttet til å redusere risiko for psykiske plager. Mekanismene som bygger robusthet inkluderer refleksjon og bevissthet rundt egen identitet og tilhørighet til samfunnet, økt selvtillit og selvfølelse, opplevelse av mening og positive relasjoner. Kunnskapsoppsummeringen trekker også fram at det er behov for mer forskning på sammenhengene mellom kunstaktiviteter og barn og unges mentale helse, for å bedre forstå de ulike mekanismene (Zarobe & Bungay, 2017).

### Musikkterapi er en effektiv behandlingsform

I en undersøkelse fra 2018 oppgir 62 av 96 aktive musikkterapeuter i Norge at de jobber i en 100 prosent stilling som musikkterapeut (Halås & Fuhr, 2019). Dersom vi antar at musikkterapeutenes arbeid utgjør minst 62 årsverk, utgjør dette en samlet verdi på minst 56 millioner kroner, målt i arbeidskraftkostnader i helse- og sosialtjenestesektoren (SSB tabell 07685).



Siden begynnelsen av 2000-tallet har det blitt utdannet og uteksaminert 122 musikkterapeuter i Norge

**Kilde: Halås og Fuhr (2019)**



Musikkterapeuter bidrar med minst 56 millioner kroner i produksjon av tjenester

**Kilde: Halås og Fuhr (2019), SSB tabell 07685**

## Fysiske helsegevinster og økt levealder

Effekten av kultur deltakelse omfatter også fysisk helse. Store befolkningsstudier fra Norge og Danmark viser en sammenheng mellom deltakelse i kulturaktiviteter – både som publikum og utøver – og redusert risiko for hjerte- og karsykdom, kreft og tidlig død (Sund, et al., 2023; Cuypers, et al., 2012). Studiene kontrollerer for blant annet alder, kjønn og sosioøkonomisk bakgrunn, men har ikke brukt metoder for å påvise årsakssammenhenger.

Sammenhengene som er beskrevet inkluderer for eksempel at menn som deltar i kreative aktiviteter minst én gang per uke har opptil 31 prosent lavere dødsrisiko, mens kvinner som deltar to ganger eller mer ukentlig har opptil 38 prosent lavere risiko (Cuypers, et al., 2012). På lignende måte finner Sund et al. (2023) at det å være publikum på konserter eller teaterforestillinger er assosiert med bedre selvrappert helse, lavere risiko for kreftrelatert død og færre legebesøk blant menn.

### «Kultur på resept»

Forskningen på kultur og helse har bidratt til utviklingen av konkrete tiltak på systemnivå. I både Danmark og Storbritannia er det etablert ordninger med såkalt «kultur på resept», der helsepersonell kan henvise pasienter til kunst- og kulturaktiviteter som del av et behandlingsforløp. Evalueringer av slike tiltak viser lovende resultater, med rapportert økning i trivsel, livskvalitet, mestring og – i enkelte tilfeller – forbedret arbeidsevne (Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS), 2020; Sundhedsstyrelsen, 2020)

Verdens helseorganisasjon (WHO) støtter denne utviklingen. I en omfattende gjennomgang publisert i 2019 konkluderes det med at kunst og kultur har dokumentert effekt i alle faser av helseløpet: forebygging, behandling, rehabilitering og lindring – uavhengig av alder, diagnose eller sosiale forskjeller (World Health Organization (WHO), 2019).

I møte med økende psykiske helseutfordringer og sosiale belastninger, særlig blant unge, peker forskningen mot et behov for sterkere integrering av kunst og kultur i folkehelsearbeidet. Lavere terskler for deltakelse i kunst- og kulturaktiviteter kan bidra til bedre psykisk helse, økt sosial tilhørighet og høyere livskvalitet på samfunnsnivå.

## Norske kulturinstitusjoner leverer en rekke helsefremmende tiltak.



Henie Onstad Kunstsenter tilbyr egne seniorromvisninger den første tirsdagen i måneden. Dette er med å aktivisere en gruppe som opplever mye ensomhet

**Kilde: Henie Onstad Kunstsenter (2024), foto: Julie Hrnčířová**



Arktisk filharmonis sykehjemskonserter har stor betydning, både for beboere og musikerne selv. Konsertene gir øyeblikk med glede og avbrekk fra daglige rutiner. Tilbakemeldinger fra ansatte ved sykehjemmene stadfester at musikken gir god lindring for kropp og sinn.

**Kilde: Vidar Thorbjørnsen (2023)**



Sykehusklovnene er til stede for barn som må gjennomføre medisinske prosedyrer som kan oppleves skremmende og smertefulle. I mange tilfeller kan besøket fra klovnene redusere behovet for tvang og beroligende midler.

**Kilde: Sykehusklovnene (2025), foto: Marlen Hagen**

## Kilden teater og konserthus – når kunst blir en helseressurs

Kunst og kultur har betydning utover underholdning, og kan også fungere som en ressurs i helsefremmende arbeid. Kilden teater og konserthus i Kristiansand arbeider systematisk med å bruke kunstneriske uttrykk for å styrke både psykisk- og fysisk helse. Kilden bidrar også til verdiskaping i regionen og står får 178 millioner kroner i direkte verdiskaping, 84 millioner kroner i indirekte verdiskaping og 53 millioner kroner i konsumvirkninger.

Kilden teater og konserthus er den største institusjonen for musikk og scenekunst utenfor Oslo. Her er Kristiansand Symfoniorkester, Kilden Teater, Kilden Opera og Kilden Kultur samlet i én organisasjon. Kildens særpreg ligger i samspillet mellom ulike kunstformer, der produksjoner utvikles på tvers av sjangre og fagområder. Årlig gjennomføres rundt 750 forestillinger og arrangementer, med nær 200 000 publikummere.

Institusjonen har over 240 ansatte fra 27 ulike nasjonaliteter. Arbeidet drives av verdiene: kvalitetsbevisst, inkluderende, modig og engasjert. Kilden er en viktig samfunnsaktør, blant annet gjennom Kilden Dialog – som forener kunstnerisk virksomhet med sosialt engasjement.

### Konsertsalen er et utvidet terapirom

Kilden omtaler konsertsalen som et «utvidet terapirom». Dette er ikke bare et bilde – det er en bevisst strategi, støttet av forskning.

På dette grunnlaget har Kilden etablert Kilden Dialog – et kompetansesenter utviklet i samarbeid med stiftelser og andre aktører i og utenfor kulturfeltet. Senteret omfatter en rekke prosjekter der kunst og kultur inngår som helsefremmende tiltak. En kjerne i satsingen er programmet *Fra babysang til salmer ved livets slutt*, som består av prosjekter tilpasset ulike livsfaser og helsesituasjoner. Programmet har også lagt grunnlag for ansettelsen av en forskningsansvarlig, med ansvar for å kartlegge effektene av tiltakene – både på individnivå og for samfunnet som helhet. Satsingen representerer ikke enkeltstående initiativer, men en kunnskapsbasert og langsiktig tilnærming til kulturens rolle i folkehelsearbeidet.

### Samarbeid med Sørlandet sykehus og arbeid for psykisk helse

Et av initiativene i programmet er et samarbeid mellom Sørlandet sykehus og Kristiansand symfoniorkester. Her gjennomføres månedlige

Kilden er en institusjon som tar samfunnsansvar



Foto: Olav Breen



Strategisk satsning på helse og inkludering



Samler teater, opera, orkester og kulturhus under samme tak



Systematisert arbeid med ansatte som ressurs i regionen



Samarbeider med andre lokale kunst- og kulturtilbud for å heve kvaliteten i opplevelser

konserter på avdeling for psykisk helse, som en integrert del av behandlingen. Hensikten er ikke primært underholdning, men å bruke musikk som støtte i pasientenes bedringsprosess, slik erfaring og forskningen viser at den kan (Vedlegg B).

I prosjektet *Dødsmesse for livet* inviteres ungdom med psykiske helseutfordringer til å skrive nye tekster til Mozarts *Requiem*. Gjennom kunstnerisk bearbeiding av egne erfaringer og samarbeid med orkesteret, får deltakerne anledning til å uttrykke seg, delta i et fellesskap og oppleve å bidra.

### Kulturelt høydepunkt?



**Camara Lundestad Joof**  
Kunstnerisk leder,  
Dramatikkens hus

*Kill devil* på Kilden teater og konserthus var helt fantastisk. Det var sjelsettende, rystende og lærerikt, og aldri spekulativt i sin fremleggelse av Norges posisjon i den transatlantiske slavehandelen. Det var unikt gjort og jeg følte at jeg gikk ut som klokere menneske med bedre overblikk over seg selv i verden.

Foto: Maria Gossé

I forestillingen *Maskefall* står personer med psykiske helse- og rusutfordringer for både tekst og musikk. Forestillingen fungerer både som et kunstnerisk uttrykk, men også som en del av en bearbeidingsprosess. Den representerer dermed det «utvidede terapirommet».

### Ungdom med funksjonsvariasjoner

I prosjektet *SPOR* deltar ungdom med ulike funksjonsvariasjoner i utviklingen av en sceneopprettelse i samarbeid med orkesteret. Deltakerne får bruke kropp, stemme og fantasi innenfor trygge rammer, med vekt på muligheter fremfor diagnoser. Prosjektet legger til rette for skapende deltakelse og sosial tilhørighet. Forskning fra Danmark viser at inkluderende kunstneriske arenaer kan bidra til økt trivsel, sosial mestring og i noen tilfeller støtte mennesker i å vende tilbake til skole eller arbeid (Sundhedsstyrelsen, 2020).

### Strategiske samarbeid bidrar til å nå enda flere

Kilden teater og konserthus har mange ulike samarbeid. Dette inkluderer avtaler som bidrar til ekstern finansiering fra stiftelser, så vel som samarbeid med ulike organisasjoner i lokalsamfunnet som skoler og sykehus. Samarbeidene bidrar til å invitere enda flere inn til Kilden og gjør at Kilden har blitt en viktig motor i lokalsamfunnet.

Før Kilden ble åpnet i 2012, ble prosjektet kritisert for å være overdimensjonert, men med nesten 180 000 publikummere hvert år, 150 sangere i seniorkoret Sølvstrupene og 665 arrangementer i 2023, er det tydelig at bygget ikke er overdimensjonert.

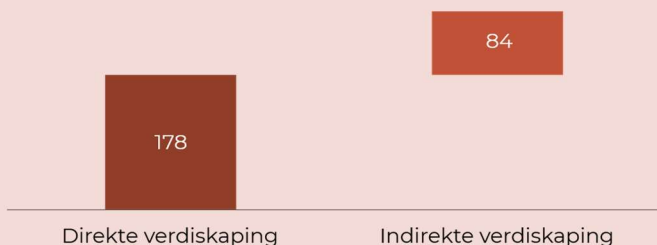
Kilden teater og konserthus viser med sitt arbeid at kunst kan være både uttrykk og virkemiddel – og at kulturopplevelser kan være en vei til bedre helse. Når forskning og erfaring går hånd i hånd, oppstår en ny praksis: en der teatret ikke bare spiller samfunnet, men er med på å forme det.

## Ringvirkningsanalyse av Kilden teater og konserthus

Kilden teater og konserthus danner grunnlaget for en nasjonal verdiskaping på 84 millioner kroner i andre næringer. Publikums konsum av andre varer og tjenester i forbindelse med et besøk på teateret bidrar til nasjonal verdiskaping på 102 millioner kroner.

Verdiskaping er den merverdien som oppstår når en prosess bearbeider innsatsfaktorer til et produkt, og beregnes som summen av lønn og over-skudd. Direkte verdiskaping er den som oppstår i virksomheten selv, mens indirekte verdiskaping er den verdiskapingen virksomheten bidrar til gjennom varekjøp som generer verdiskaping hos underleverandører.

### Direkte og indirekte verdiskaping i millioner kroner



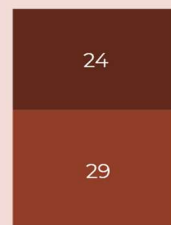
#### Direkte verdiskaping – 178 millioner kroner

Den direkte verdiskapingen til Kilden utgjorde **178 millioner kroner** i 2024 fordelt på 293 tilknyttede årsverk. Aktiviteten ved Kilden skapte en omsetning på 310 millioner kroner i 2024.

#### Indirekte verdiskaping – 84 millioner kroner

Kilden danner grunnlaget for **84 millioner kroner** i verdiskaping i andre virksomheter gjennom kjøp av varer og tjenester. Dette danner utgangspunktet for 55 årsverk hos underleverandører.

### Direkte verdiskaping fra publikums konsum i millioner kroner



■ Handelsnæringen ■ Overnatting- og servering

#### Konsumvirkninger – 53 millioner kroner

Den direkte verdiskapingen fra publikums konsum summerer seg **53 millioner kroner** i 2024 og er knyttet til at besøkende blant annet ønsker å spise på restaurant, eller bor på hotell i forbindelse med teaterbesøket.

*\* Det er utfordrende å måle publikums konsum presist. For å illustrere størrelsesordenen på den mulige verdiskapingen har vi utarbeidet regneeksempler basert på forutsetninger. I følgende analyse har vi lagt til grunn at publikum bruker dobbelt så mye på konsum som billetten.*

### Indirekte verdiskaping per næring i millioner kroner



\*oppsummering av de fem største næringene målt i indirekte verdiskaping

## 5. Kulturen bidrar til å bygge inkluderende fellesskap



*Kulturinstitusjonene fungerer som arenaer og møteplasser der mennesker med ulike bakgrunn tar del i felles opplevelser. Slike opplevelser bidrar til å styrke relasjoner mellom individer og motvirker sosial avstand. Møter på tvers av bakgrunn – enten det gjelder sosiale eller økonomiske forskjeller eller landbakgrunn – har potensial til å redusere fordommer og fremme integrering. For at et samfunn skal fungere som et fellesskap, forutsettes det at individene opplever tilhørighet og har felles referanserammer.*

### Kulturelle fellesskap er viktig for individet

Kulturtilbud gir tilgang til aktiviteter der deltakere kan oppleve mestring, tilhørighet og sosial kontakt. Å ta del i noe større enn seg selv og bygge relasjoner til andre er grunnleggende menneskelige behov, og som kulturarenaer kan bidra til å ivareta.

I NOU 2024: 3, utarbeidet av ekstremismekommisjonen, identifiseres ulike risiko-, sårbarhets- og beskyttelsesfaktorer knyttet til radikaliseringsprosesser. Disse fordeles på flere nivåer: individ, relasjon, samfunn og struktur. Blant sårbarhetsfaktorene som løftes frem er manglende opplevelse av tilhørighet, skolerelaterte utfordringer, psykiske helseproblemer, begrenset deltakelse i sosiale fellesskap og opplevelse av avmakt. Disse kan bidra til en følelse av isolasjon fra samfunnet – en tilstand som kan ha negative konsekvenser for individets psykososiale fungering.

Som motvekt beskrives en rekke beskyttelsesfaktorer, herunder tilhørighet, mestring, livskvalitet, deltakelse i organiserte og uorganiserte aktiviteter, kritisk medieforståelse, demokratiforståelse, og respekt for mangfold. Disse faktorene peker på hva som styrker individers evne til å håndtere eget liv og delta i samfunnet. Når slike behov ikke imøtekommes, øker risikoen for at individer trekker seg tilbake fra eller stiller seg utenfor samfunnets fellesskap.

Et eksempel som belyser kunst- og kulturens potensial i forebyggende arbeid, er en studie basert på data fra Ungdata-undersøkelsen, der



**Bjørgulv Vinje Borgundvaag**  
Styreleder i Norsk musikkråd

Musikk er en kraftfull inkluderingsarena. I musikkaktiviteter – som kor, amatørteater og band – er det rom for alle, uavhengig av ferdighetsnivå. Man trenger ikke dyrt utstyr for å delta, og det finnes ingen reservebenk.

Det særegne ved musikklivet er fellesskapet som oppstår gjennom samspill. Nettopp dette gjør musikk til et unikt og lavterskel verktøy for fellesskap og sosial inkludering, og musikkfrivilligheten gir arenaer for samarbeid, fellesskap og samskaping.

### Kulturelt høydepunkt?

17. mai er mitt høydepunkt. Rundt 70 000 musikanter deltar. Musikkaktivitetene – i tog og konserter – er mer enn underholdning. De skaper identitet, fellesskap og tilhørighet, og gjør nasjonaldagen levende. Tenk deg 17. mai uten korps og kor – feiringen ville mistet noe av sitt hjerteslag.

Foto: CF Wesenberg



Ung i kor, en medlemsorganisasjon i Norsk musikkråd arrangerer dirigentkurs. Dette tiltaket bygger kapasitet slik at lavterskeltilbudene kan utvides og flere kan ta del i fellesskapet. Dette er spesielt viktig for tilbud som drives av frivillighet, som ikke har ressurser til lengre dirigentutdanninger.

Kilde: Ung i kor (2024)

Figur 11: Kulturtilbud og inkluderende fellesskap



I 2023 var det flere enn 128 tusen musikanter i korps og kor. Figuren viser hvordan disse kulturaktivitetene i første omgang gir virkninger for individet, men også for hele samfunnet

Tall fra SSBs kulturstatistikk, 2023, illustrasjon av Oslo

sammenhengen mellom deltakelse i musikklivet og adferdsproblemer blant ungdom ble undersøkt. Analysen kontrollerte for en rekke faktorer, inkludert alder, sosioøkonomisk bakgrunn, foreldreinvolvering, kjønn, bosted og deltakelse i andre fritidsaktiviteter. Selv etter justering for disse variablene, var det en tydelig sammenheng mellom deltakelse i musikklivet og lavere forekomst av problematferd. Effekten var moderat, men sterkere enn for deltakelse i andre fritidsaktiviteter, inkludert idrett (Vista Analyse, 2021).

### Kulturelle fellesskap er viktig for samfunnet

Kunst og kulturtilbud gir muligheter for felles opplevelser, noe som er avgjørende for et velfungerende samfunn. I selve definisjonen av «samfunn» er fellesskap en forutsetning, det er ikke nok at det er en gruppe mennesker for å kvalifisere som et samfunn, denne gruppen må ha noe til felles (Haugseth, 2025). En av de mest innflytelsesrike amerikanske antropologene i nyere tid, Clifford Geertz, argumenterte for at kultur og samfunn var relaterte fenomener, hvor kulturens og de kulturelle uttrykkes rolle var å være symbolske koder som gir mening til virkeligheten. Kulturelle uttrykk er måter for mennesker å forstå og tolke verden rundt dem på og dele disse med hverandre for å skape en følelse av fellesskap og samhørighet i samfunnet (Haugseth, 2025).

### Rom for å møtes på tvers av ulike bakgrunner

I tillegg til betydningen for den enkelte, har kunst og kultur også en funksjon i utviklingen av et velfungerende samfunn. Et slikt samfunn kjennetegnes blant annet av høy grad av tillit, lav grad av fordommer og evne til å bruke mangfold på en konstruktiv måte. En studie fra Danmark finner

at diskriminering og fordommer koster 8 prosent i redusert produktivitet (Hedegaard & Tyran, 2018). Tiltak som reduserer fordommer i samfunnet, kan dermed øke produktiviteten.

### Kulturtilbud kan bidra til å redusere fordommer i samfunnet

Slike fordommer kan koste samfunnet 8 % i redusert produktivitet

Kilde: Hedegaard og Tyran, 2018

*Fargespill* er et tilbud der barn og unge med ulike kulturelle bakgrunn møtes ukentlig for å utvikle en forestilling med musikk og dans. Målet er at deltakerne skal få «utforske hverandres kulturarv på en respektfull og nysgjerrig måte» (Fargespill, 2025). Prosjektet viser hvordan kunst og kultur kan brukes som verktøy for å fremme forståelse, utforske likheter og forskjeller, og bygge fellesskap. Gjennom arbeidet med forestillingen opplever deltakerne mestring og anerkjennelse av egen bakgrunn som en ressurs i et mangfoldig fellesskap.

Et lignende eksempel er forestillingen SPOR ved Kilden teater og konserthus. Også her benyttes kunst som et verktøy for mestring, toleranse og inkludering (Kilden, 2025). Forestillingen tar utgangspunkt i deltakernes egne historier og kompetanser, og inkluderer ungdom med ulike funksjonsvariasjoner. Prosjektet viser hvordan

Eksempler på kulturtilbud som kan redusere fordommer inkluderer Fargespill og SPOR, som utforsker henholdsvis ulike kulturelle bakgrunner og funksjonsvariasjoner.



Foto: Tor Høvik



Foto: Nico Hagen

deltakelse i skapende prosesser kan bidra til å bygge broer mellom mennesker med ulike forutsetninger og livserfaringer.

Et aktuelt eksempel på hvordan kultur og medier kan bidra til inkludering og representasjon, er NRKs TV-serie *Team Pølsa*. Serien følger seks ungdommer med ulike funksjonsnedsettelse som gjennomfører utfordringer med mål om å delta i et skirenn under ski-VM i Trondheim 2025. Serien fikk stor oppmerksomhet og første episode er sett av 1 485 000 seere (Nielsen, 2025).

Flere som arbeider med ungdom med funksjonsnedsettelse har trukket frem betydningen av å synliggjøre muligheter fremfor begrensninger (Skaar, 2025). Deltakerne selv har også formidlet hvor viktig det har vært å få være forbilder – spesielt fordi mange av dem ikke tidligere har hatt rollemodeller de kunne identifisere seg med (Storrønningen, 2025; Vareberg, 2025).

Disse tre eksemplene illustrerer hvordan kunst og kulturelle uttrykk kan fungere som verktøy for å fremme forståelse på tvers av ulike bakgrunn og bidra til utvikling av empati.

## Team Pølsa har blitt sett av nesten 1,5 millioner



Foto: Erlend Lånke Solbu

### Siri Antonsen

Tilgjengelighetssjef i NRK

NRK har litt ulike måter å ha mangfold med i innholdet. Vi lager noe innhold om minoriteter slik at majoriteten lærer og minoriteten kjenner seg igjen. Et eksempel på dette er «Team Pølsa». Idéen til serien dukket opp i arbeidet med å skape innhold i forbindelse med ski-VM i Trondheim 2025. I serien følger man ungdommer med ulike funksjonsnedsettelse som trener til å gå et skirenn sammen. Ungdommene deler åpent og modig om sine utfordringer, og selv om majoriteten av Norges befolkning ikke opplever nøyaktig de samme utfordringene, så kjenner de fleste seg igjen i å ha opplevd følelsen av utenforskap og sårbarhet. Serien gir majoriteten innsikt i behovene disse ungdommene har, og hva som må til for at de skal kunne delta på lik linje med andre.

Det vi skal gjøre mest av er å jobbe for at minoriteter fyller roller og deltar i innhold som ikke handler om minoriteten de tilhører. Begge disse typene innhold er viktig. For å synliggjøre at vi som mennesker har det meste til felles. At mangfold og variasjon er viktig og bra. For å styrke vårt demokratiske samfunn. Og for å bidra til å skape et Norge der alle hører til.

## 6. Kulturtilbud bidrar til stedsutvikling og attraktive lokalsamfunn



*Kulturtilbud bidrar til å øke et steds attraktivitet. Forskning viser at områder med høy konsentrasjon av kulturinstitusjoner ofte har høyere utdanningsnivå blant innbyggerne og opplever økt økonomisk vekst. I Norge finnes det eksempler på at investeringer i kulturinstitusjoner har spilt en rolle i utviklingen av både lokalsamfunn og regioner.*

### Kulturtilbudet har betydning for hvor man ønsker å bo

Kulturbasert stedsutvikling handler om å tilby relevante og tilgjengelige kulturtilbud til både beboere, potensielle innflyttere og tilreisende. Et bredt og aktivt kulturliv kan dermed spille en rolle i hvordan et sted oppfattes og utvikler seg over tid.

Telemarksforskning har i flere undersøkelser sett på sammenhengen mellom kommuners kulturtilbud og deres attraktivitet som bosted (Vareide & Kobro, 2012; Vareide, 2018). Funnene tyder på at kommuner med bedre kulturtilbud har høyere andel innbyggere med høy utdanning og høyere boligpriser. Sammenhengen mellom kulturtilbud og boligpriser ser imidlertid ut til å være sterkest i østlandsområdet, noe som tilsier at det ikke nødvendigvis foreligger en direkte årsakssammenheng.

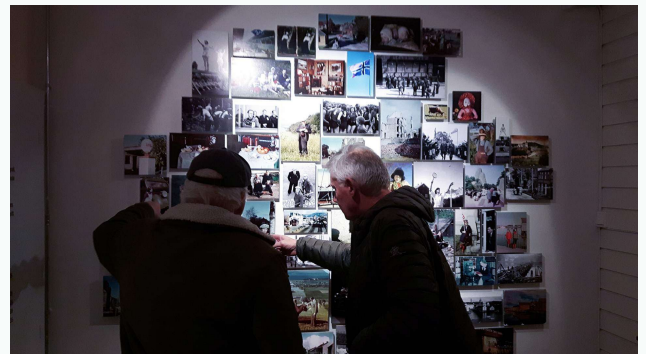
Én mulig forklaring på koblingen mellom kultur og attraktivitet er at mennesker søker livskvalitet også utenfor arbeid og familie, og at kulturtilbud gir rom for mening, deltakelse og tilhørighet. Richard Florida har i sin forskning pekt på at kulturnæringer og den såkalte «kreative klassen» bidrar til økonomisk vekst og stedsutvikling (Florida, 2002). Hans studier viser at byer og regioner preget av mangfold, toleranse og kreativitet i større grad tiltrekker seg ressurssterke og innovative miljøer. Dette støttes også av en rapport fra FN som trekker frem at kultur i bredere forstand avgjørende for bærekraftig byutvikling (Duxbury, et al., 2016). Et rikt kulturliv og varierte fritidstilbud kan derfor ha betydning både for livskvalitet og for å styrke bolyst, tiltrekningskraft og lokal utvikling.

I intervju med styreleder i Norsk Musikkråd ble det fremhevet at tilgjengeligheten av lavterskel musikktilbud, som kor, orkestre og andre lokale aktiviteter, er viktig for at folk skal ønske å bosette seg i hele landet – både i mindre lokalsamfunn og i større byer.

*«Lokale musikkaktiviteter er en viktig byggestein i et levende lokalsamfunn. De frivillige musikkorganisasjonene er til stede i hele Norge og tilbyr opplæring, kulturarrangementer og inkluderende fellesskap for alle aldersgrupper: fra vugge til alderdom. Det bidrar til folkehelse og bolyst i hele landet.»*

**Bjørgulv Vinje Borgundvaag, Styreleder i Norsk musikkråd**

### Levanger Fotomuseum tilbyr fotokurs for unge



Levanger Fotomuseum er et av mange eksempler på kulturinstitusjoner som tilfører noe verdifullt til et lokalsamfunn. I tillegg til å vise fram fotokunst og formidle norsk og trøndersk fotohistorie, har de aktiviteter for barn og unge.

Foto: Visit Norway

### Kulturinstitusjoner bidrar til å utvikle områder

Forskning tyder på at det er en sammenheng mellom tilstedeværelsen av kunst og kultur og økonomisk vekst. En europeisk studie viser blant annet at områder med høy konsentrasjon av

kulturinstitusjoner har høyere økonomisk vekst enn områder med lav konsentrasjon av slike institusjoner (Power & Nielsen, 2010).

### Det Samiske Nasjonalteatret Beaivváš (SNTB)



SNTB ligger i Kautokeino og er den eneste profesjonelle teaterinstitusjonen i Norden som konsekvent bruker samisk som scenespråk. Teateret er et turnéteater og reiser rundt i de samiske områdene i Norge, Sverige, Finland og noen ganger Russland. Teateret utvider underholdningstilbudet i nord, men formidler og forvalter også en kulturarv og knytter den til tid og sted.

Foto: Jakob Jakobsson

I metoden for sosiokulturelle stedsanalyser legges det vekt på å forstå helheten i hva et sted tilbyr, ikke bare de fysiske strukturene (Ruud, et al., 2007). Metoden er utviklet for å gi kunnskapsgrunnlag til beslutninger om hva et sted bør være, hvilke roller det skal fylle, og hvordan det kan utvikles for å nå disse målene. For at stedet skal oppleves som attraktivt, er det viktig at de som skal bruke det kjenner tilhørighet og får dekket sine behov. Siden metoden ble utviklet tidlig på 2000-tallet, har den vært brukt i by- og stedsutviklingsoppdrag for kommuner og bydeler, og den er fortsatt etterspurt i planprosesser over hele landet (NIBR, 2024).

Det er flere byer i Norge hvor kulturinstitusjoner har vist seg å være en vellykket strategi for stedsutvikling. Kilden teater og konserthus i Kristiansand er et eksempel på dette. Siden åpningen har Kilden teater og konserthus spilt en sentral rolle i å løfte kunst- og kulturtilbudet i Agder-regionen. Kilden har ikke bare gitt et betydelig løft til det profesjonelle kulturlivet, men er også en viktig møteplass og kulturarena for hele landsdelen. Dette vises blant annet i en befolkningsundersøkelse fra 2022, hvor hele 70 prosent av innbyggerne i Agder svarte at de har besøkt Kilden (Kilden teater og konserthus, 2022).

### Per Gunnar Røe

Professor ved Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi, UiO

#### Hvordan kan kulturtilbud bidra til stedsutvikling?

Når det gjelder stedsutvikling og plassering av nye bygg, må man tenke på om bygget eller institusjonen først og fremst skal ha en nasjonal rolle (som for eksempel et større statlig finansiert museum), eller en lokal betydning (som en kulturinstitusjon som trekker inn lokale krefter og kan ha en funksjon som et samlingssted for en bydels innbyggere). Spørsmålet er hvilke rolle kulturlivet i vid forstand kan ha for å skape et sted folk kan identifisere seg med, et sted de har lyst til å bo på og et sted med en sosial infrastruktur som for eksempel gjør at barna som flytter dit også vil kunne være ungdom der.

Kulturinstitusjonene har en sentral rolle i by- eller stedsutvikling. Hvilken rolle de har kan i midlertidig variere fra sted til sted. Noen steder kan ha behov for en institusjon som trekker mange mennesker til stedet og som kan bidra til næringslivet rundt institusjonen, mens andre steder vil ha behov for en institusjon som blir en lokal møteplass, og som gjør at for eksempel lokal ungdom opplever å ha noe meningsfylt å bruke tiden sin på. Når man skal utvikle et sted er det mange behov som skal tilfredsstilles, blant annet boliger og arbeidsmarked, men man trenger også en sosial infrastruktur. Dette handler ofte om tilbud som skole og barnehage, men det handler også om møteplasser som parker, fotballbaner og bibliotek, gjerne tilbud som bygger på samarbeid mellom private og offentlige aktører og virksomheter. Her er ofte kulturtilbud og -institusjoner verdifulle.

Det kan noen ganger nesten framstå litt tilfeldig om man lykkes med kultursatsningsprosjektene i et stedsutviklingsprosjekt eller ikke, men det er ikke tilfeldig. Det bygger som regel på god og langsiktig planlegging, der offentlige myndigheter har en nøkkelrolle for å hindre at by- og stedsutviklingen blir ensidig og basert på noen få interesser.

#### Sosiokulturelle stedsanalyser

1. Hva kjennetegner stedet i dag? Hvilken rolle har stedet?
2. Hvilke behov har denne typen steder?
3. Hvilken sosial infrastruktur kan tilfredsstille behovene?

Majoriteten av publikum kommer fra regionen, noe som viser den sterke lokale forankringen og betydningen Kilden har for Agder som helhet. I tillegg mener 65 prosent av befolkningen at Kilden gjør Agder til et mer attraktivt sted å bo og besøke – noe som viser hvordan kulturtiltak kan bidra til regional identitet og stedsutvikling (Kilden teater og konserthus, 2022).

Området rundt Kilden har utviklet seg betydelig siden åpningen, med etablering av både kulturskole som nærmeste nabo og nye boliger i området. Kilden har dermed blitt en mer integrert del av bybildet og det sosiale livet i Kristiansand, og har bidratt til å gjøre kultur tilgjengelig og relevant for flere.

Operaen i Oslo er et annet eksempel på hvordan kulturbygg kan bidra til stedsutvikling. Bygget har vært en sentral faktor i transformasjonen av Bjørvika – fra et tidligere havne- og industriområde til en bydel preget av boliger, næringsvirksomhet og kulturinstitusjoner. Operaen har samtidig etablert seg som en viktig møteplass, både for byens innbyggere og for besøkende utenfra.

*«Operaen er allemannseie. Selve bygget er et godt eksempel fordi det har blitt en del av Norges identitet og noe som svært mange har et positivt forhold til. Operaen er en stor møteplass og det er en styrke at vi tilbyr varierte opplevelser.»*

---

**Geir Bergkastet, administrerende direktør ved Den norske opera og ballett**

## Operaen er et landemerke i Oslo



Operabygningen har blitt et kjent landemerke i Oslo og både innbyggere og turister bruker området. Bygget skaper identitet og tilhørighet og er et symbol på den møteplassen en kulturinstitusjon ofte er.



Både operataket, men også aktiviteten på innsiden gjør Operaen til allemannseie. Sing-a-long-opera var et vellykket arrangement som samlet 1400 mennesker sammen med noen av landets beste operasangere, Operakoret og Operaorkesteret.

*Foto: Erik Berg*

## 7. Kulturen kan være en nøkkel i å promotere bærekraftig reiseliv og næring



*Reiselivsnæringen er en av de utvalgte næringene i Norges eksportsatsning. Trender i næringen viser at det er en økt interesse for kulturopplevelser. I 2024 brukte utenlandske turister 35,1 millioner kroner i Norge. Innovasjon Norges analyser viser at det er viktig å gi turistene bedre muligheter til å oppleve lokal kultur og livsstil, dersom dette tallet skal øke.*

### Kulturens betydning for næringsliv

I sin økonomiske aktivitet bidrar også kulturen til verdiskaping i andre sektorer. Dette omfatter både at kulturen gjennomfører varekjøp hos sine underleverandører og at mange oppsøker andre tjenester i forbindelse med en kulturopplevelse, for eksempel restaurant og hotell. Dette gjør at kulturen bidrar til verdiskaping i blant annet eiendomsvirksomhet, handelsnæringen, faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, og spesielt i reiselivsnæringen.

Et godt kulturtilbud har over lang tid vært forbundet med et steds attraktivitet som reisemål. Evnen til å skape unike kulturelle opplevelser har bidratt til å tiltrekke turister og å skape økonomisk aktivitet. Norge opplever en økt interesse fra kulturturistene og har et stort potensial til å videreutvikle tilbudet og tiltrekke flere turister.

*Festspillenes historie er en forlengelse av de store handelsutstillingene på slutten av 1800-tallet som var destinasjonsprosjekter. Disse arrangementene var katalysatorer for økonomisk vekst og turisme.*

### Lars Petter Hagen, Festspilldirektør for Festspillene i Bergen

Eksempler fra andre land illustrerer potensialet i kulturinstitusjoner og betydning for turisme. Guggenheimmuseet i Bilbao ble ferdigstilt i 1997, og museet ble raskt en arkitektonisk attraksjon som utløste økt turisme og påfølgende økonomisk vekst. En studie fra 2011 konkluderte med at museet alene



### Ingrid Rønnesdal

Direktør ved Nasjonalmuseet

I Europa er det tydelig hvordan kulturinstitusjoner fungerer som sentrale reisemål – drar man til Paris, drar man til Louvre, drar man til London besøker man Tate. På samme måte fungerer Nasjonalmuseet som en identitetsmarkør for Norge: et sted der både befolkningen og tilreisende kan bli kjent med norsk historie, kunst og samfunnsutvikling. Det at det åpner nye museer i Norge, som PoMo i Trondheim og Kunstsilo i Kristiansand, er med på å berike feltet og styrker Norge som destinasjon for internasjonale turister. I tillegg sikrer det at du kan oppleve store kunstopplevelser lokalt og regionalt.

For Oslo har Nasjonalmuseet blitt et viktig landemerke og en attraksjon som reiseselskaper aktivt ønsker å samarbeide med. Det tilbys spesialtilpassede opplevelser for blant annet cruiseturister, og gjennom dette bidrar museet til å styrke byens kulturelle profil og gjøre Oslo til en mer attraktiv destinasjon. Med nær én million besøkende årlig – hvorav omtrent 50 prosent er turister – spiller museet en viktig rolle både i byutvikling og i det nasjonale reiselivstilbudet.

### Kulturelt høydepunkt?

Mitt høydepunkt blir nok Nasjonalmuseets sommerutstilling. Den utforsker hvordan den nordiske matrevolusjonen ikke bare endret måten vi spiser på, men også hvordan vi tenker estetikk, rom og opplevelse. Utstillingen består av både en utendørs paviljong og en utstilling innendørs. Ute inviteres publikum inn i et uformelt miljø med kortreist mat, bålkokekaffe, samtaler og mulighet til å bare være. Innendørs viser utstillingen hvordan denne revolusjonen også satte spor i arkitektur, design og vår forståelse av stedstillhørighet.

Foto: [Nasjonalmuseet.no](http://Nasjonalmuseet.no)

hadde 28 millioner euro i direkte inntekter det året, og ytterligere 274 millioner euro i indirekte inntekter fra økt økonomisk aktivitet (Guggenheim-Bilbao, 2011). Hele 83 prosent av byens turister oppga museet som avgjørende for beslutningen om å besøke byen. Bilbao og Guggenheim-museet er et eksempel på hvordan kulturtilbud bidrar til et steds attraktivitet og stimulerer økonomisk aktivitet utover de direkte inntektene fra museet, og har gitt navn til Bilbao-effekten (Moore, 2017; Jones, 2022).

### Norges behov for å øke eksport

Regjeringen har satt et mål om å øke eksporten utenfor olje og gass med 50 prosent innen 2030. Med bakgrunn i dette ble det satt i gang en omfattende eksportreform. Eksportsatsningen omfatter satsning innenfor fem ulike områder, inkludert reiseliv. Målet er å utvikle en konkurransedyktig og lønnsom reiselivsnæring som skaper helårs arbeidsplasser over hele landet (Nærings- og fiskeridepartementet, 2023). Reiselivsnæringen er utvalgt til eksportsatsning ettersom det de senere årene har vært økt etterspørsel etter natur- og kulturbasert opplevelsesturisme. Nasjonalt eksportråd peker også på at satsningen burde være mot kjøpsterke turister og sesongutjevning av tilbud og arbeidsplasser. Satsningen har tre overordnede strategiske føringer:

1. Utvidelse av sesongene,
2. Flere gjester med høy betalingsvilje og
3. Økt bærekraft (Nasjonalt eksportråd, 2024).

Kunst- og kulturopplevelser er i tråd med alle føringene.



Utenlandske turistenes bruk av kulturopplevelser bidro til 1,8 milliarder kroner til reiselivsnæringen i 2024

Kilde: Innovasjon Norge (2024)

### Kulturturisten

Euromonitor International identifiserer åtte ulike turistsegmenter og peker på kulturturisten som et særlig viktig segment. Dette begrunnes i de utviklingstrendene man har sett i reiselivsnæringen

<sup>1</sup> Undersøkelsen viser at de bruker 4 prosent på kulturopplevelser og 28 prosent på pakkereiser. Dersom vi antar at 4 prosent av kostnadene i en pakke går til

### Kunst- og arkitektursatsninger i Norge

De senere årene har det åpnet flere kunst- og arkitektursatsninger i Norge. Felles for disse er at de kombinerer særegen arkitektur med spennende kunstutstillinger. Satsningene har fått stor oppmerksomhet internasjonalt og vært omtalt i blant annet the New York Times. Kunstmuseene har hatt høye besøkstall relativt til størrelsen til stedene de er plassert. Kombinasjonen av kunst og arkitektur bidrar til å tiltrekke utenlandske turister.



Kunstsilo i Kristiansand hadde 180 189 besøkende fra mai til desember 2024



Nasjonalmuseet hadde 946 000 besøkende i 2024



Kistefos museum hadde 90 000 besøkende fra mai til oktober 2024

Kilde: Kunstsilo (2025), Nasjonalmuseet (2025), Kistefos museum (2025).

de siste årene og i forbindelse med pandemien. Turister ønsker i større grad autentiske opplevelser av lokalsamfunn og kulturarv og bærekraftige og unike destinasjoner (Tawii, 2024).

Også innovasjon Norges turistundersøkelse fra 2024 viser at turister i Norge er opptatte av å oppleve lokal kultur og livsstil når de kommer. Undersøkelsen viser at utenlandske turister brukte 35,1 milliarder kroner i Norge i 2024. Videre viser undersøkelsen at de brukte omtrent 5 prosent av totale utgifter på kulturopplevelser<sup>1</sup>. Dette tilsvarer 1,8 milliarder kroner.

Undersøkelsen viser at det har vært en økning i turisme utenfor hovedsesongen, altså sommer. Undersøkelsen viser også at kulturturistene er den viktigste turistgruppen utenfor sommersesongen. Dette tyder på at dersom målet er å utvide sesongene og skape helårs arbeidsplasser, så utgjør kulturturistene en svært viktig målgruppe. Dette vil også kunne redusere presset på sårbar natur både ved å jevne ut antall besøkende over sesongene, og

kulturopplevelser, blir total kostnad for kulturopplevelser 5 prosent.

ved at de vil være interesserte i andre opplevelser enn kun naturopplevelser.

Et interessant funn i rapporten er at turistene i høst- og vintersesongen er mer villige til å anbefale Norge som reisemål dersom de har brukt mer penger i løpet av oppholdet, i motsetning til de som reiser i sommersesongen. Dette kan tyde på at kulturturisten har høy betalingsvilje og -evne.

Analysen fra undersøkelsen tar også for seg hva som skal til for å tiltrekke flere utenlandske turister til Norge. Analysen ser på hvor fornøyde turistene er med ulike tilbud og tjenester, og ser dette opp mot hvor viktig tilbudet eller tjenesten oppleves i anbefalingsavgjørelser. Dersom turistene er misfornøyde med noe som har stor betydning, utgjør dette et stort forbedringspotensial.

Analysen finner at det er relativt mange som ikke er fornøyde med muligheten for å oppleve lokal kultur og livsstil slik tilbudet er i dag, og at tilfredsheten på dette området har stor effekt på anbefalingsviljen. Videre konkluderer analysen at det derfor er viktig å gi turistene bedre muligheter til å oppleve lokal kultur og livsstil (Innovasjon Norge, 2024).

Kulturturisten fremstår dermed som riktig målgruppe i henhold til de strategiske føringene i satsning på reiseliv:

1. De kommer utenfor hovedsesongene i større grad enn andre grupper,
2. De er mer fornøyde med oppholdet når de legger igjen mer penger og
3. De er orienterte mot et større mangfold av tilbud og er særlig opptatte av å oppleve lokal kultur og livsstil. På denne måten bidrar de til å redusere presset på sårbar natur.

Turister ønsker å oppleve lokal kultur og livsstil. Norsk Folkemuseum, Maihaugen og Stjørdal Museum formidler norsk kulturarv og tradisjoner gjennom ulike tider



Foto: Stian Nybru, Audbjørn Rønning, Stjørdal Museum

## 8. Kulturen understøtter sunne demokratier



*Forskning fra både Norge og internasjonale fagmiljøer viser at kunst og kultur har en viktig funksjon i å styrke og opprettholde velfungerende demokratier. Kultur bidrar til å fremme ytringsfrihet og samfunnsengasjement, samtidig som den kan styrke sosial tillit, kritisk refleksjon og inkludering – verdier som utgjør sentrale forutsetninger for demokratisk deltakelse og legitimitet.*

### Deltagelse i kunst- og kulturaktiviteter gir høyere demokratisk engasjement

En rekke studier viser en sammenheng mellom deltakelse i kunst- og kulturaktiviteter og økt demokratisk engasjement. I rapporten *Culture and Democracy: The Evidence* finner EU-kommisjonen (2023) at borgere som deltar i kulturelle aktiviteter i større grad deltar i valg. Rapporten viser også en tydelig sammenheng mellom kulturdeltakelse, økt samfunnsengasjement og sterkere sosial tilhørighet – uavhengig av sosioøkonomisk bakgrunn.

I *Bowling Alone* (2000) dokumenterer Robert D. Putnam hvordan frivillige aktiviteter, inkludert deltakelse i kunst- og kulturfellesskap, fungerer som uformelle treningsarenaer for medborgerskap. Slike fellesskap gir rom for å utvikle sosial tillit, ansvarsfølelse og evne til kollektiv handling. Et eksempel på dette ble løftet frem av styreleder i Norsk musikkråd:

*«Det å stå på en scene og spille musikk bidrar til å gi trygghet og mot til å ytre seg – det er viktig for demokrati og kulturell beredskap i en tid hvor flere vegrer seg for å uttrykke seg offentlig.»*

### Björgulv Vinje Borgundvaag, styreleder i Norsk musikkråd

I det nasjonale forskningsprosjektet *Drama, teater og demokrati* (Allern et al., 2017a) finner forskerne at kunstneriske uttrykk – særlig i skole, høyere utdanning og frivillig sektor – bidrar til å utvikle demokratisk kompetanse gjennom kritisk refleksjon, dialog og evnen til å håndtere uenighet. Forskerne fremhever at slik deltagelse ikke bare gir



**Camara Lundestad Joof**

Kunstnerisk leder ved Dramatikkens hus

### Hva er dramatikkens viktigste samfunnsbidrag?

Teateret er et av få kollektive rom vi har igjen hvor vi kan møtes for å være sammen. Når dramatikken er på sitt beste, løfter den fram og setter ord på de samtalene som foregår i samfunnet og i fellesskapene. Dramatikken har evne til å ta opp og tydeliggjøre de store spørsmålene, konfliktene eller diskusjonene som preger tiden vi lever i. Dramatikken er hvilke fortellinger vi forteller om oss selv og dette setter ord hvem vi er og hvordan vi ser oss selv. Teateret på sitt beste trekker lange historiske linjer og sier noe, ikke bare om hvem vi er, men også hvem vi har vært. Dramatikken gir oss sivilisasjonens verdensarv og gjør at vi får se oss selv i den konteksten. Vi får se hvordan verden har blitt formet og får innsikt til å forme videre. Dette forutsetter at disse kollektive rommene er åpne for alle og brukt av alle slik at alle får ta del i samtalen. Jo færre som har tilgang til samtalen, jo mindre relevant blir den.

### Hva risikerer samfunnet å miste dersom kulturinstitusjonene svekkes?

Institusjonene har tatt mange hundre år å bygge opp, men kan utraderes med et pennestrøk. Vi mister arenaer for samhold og for å motvirke ensomhetspandemien. Vi mister mulighet til å holde hverandre ansvarlige og fellesskapsarenaer som vi alle eier hvor vi får sitte sammen, føle sammen, tenke sammen. Mister vi kulturinstitusjonene mister vi disse arenaene og da finner vi ut at vi kanskje ikke har så mange fellesskapsarenaer igjen og det ville være veldig dyrt å bygge opp et slikt system på nytt, heller enn å videreutvikle og få maksimalt ut av det vi allerede har.

Foto: Maria Gossé

uttrykk for demokratiske verdier, men også utvikler dem.

Videre viser forskning at teater og teatrets arbeidsform og språk kan bidra til et sunt demokrati (Allern et al., 2017b). Ifølge rapporten deltar publikum i en demokratisk praksis gjennom dialog og meningsutveksling, på linje med andre samfunnsarenaer for kommunikasjon. Studien

fremhever også at teater på en særlig måte kan formidle komplekse og samfunnsrelevante problemstillinger i et format som engasjerer og appellerer til ulike grupper.

### Teaterets evne til å formidle samfunnsdebatten



Europavisjonar er en forestilling på Det norske teatret og viser en politisk reise gjennom Eurovision. Musikalen tar opp de store politiske hendelsene i Europa siden 1989 og plasserer dagens politiske situasjon i en historisk kontekst. Forestillingen blander humor og underholdning med tankevekkende alvor og utfordrer publikum til kritisk tenking.

**Kilde: Det norske teatret**

### Kunst- og kulturaktiviteter fremmer tillit, toleranse og empati

Gjennom felles opplevelser bidrar kulturelle aktiviteter til å knytte mennesker sammen på tvers av bakgrunn og alder. Dette bidrar til å fremme tillit, toleranse og empati (European Commission, 2016). EU-kommisjonen peker på at inkluderende samfunn er avgjørende for bærekraftige demokratier, og at kunst og kultur bidrar til å skape mer toleranse og bygge ned fordommer, både når mennesker møtes på tvers av ulike bakgrunner og meninger, men også siden kunst og kultur bidrar til å utvikle kritisk tenkning (Matarasso, 1997; Barraket, 2005; Council of Europe, 2016). EU-kommisjonen (2023) peker også på kunst og kultur som en effektiv kommunikasjonskanal, spesielt for å synliggjøre perspektiver og erfaringer fra marginaliserte grupper.

### Kulturinstitusjoner bidrar til tilhørighet

Kulturens rolle i demokratibygging kommer også tydelig til uttrykk utredninger om urfolk og minoriteter. I Sametingsmelding om samiske kulturinstitusjoner (Sametinget, 2022) understrekes det hvordan samiske museer, språksentre og kunstinstitusjoner bidrar til å sikre ytringsrom, kulturell identitet og tilhørighet. Når slike

### Kulturinstitusjoner har tillit i samfunnet

Museer er blant de offentlige tjenestene som har størst tillit og tilfredshet i befolkningen. Museene er også et av få områder som har opplevd økt tilfredshet siden 2011 (DFØ, 2024).



**Ingrid Rønnesdal**

Administrerende direktør, Nasjonalmuseet

Nasjonalmuseet nyter høy tillit i befolkningen – i kontrast til synkende tillit til politikere og medier. Denne tilliten er verdifull og må forvaltes med stort ansvar. Den representerer noe av «gullet» i vårt demokratiske og kulturelle landskap. Dersom Nasjonalmuseet svekkes risikerer vi å undergrave en av de få fellesinstitusjonene som fortsatt samler befolkningen og har bred legitimitet.

*Foto: Nasjonalmuseet.no*



**Kjersti Fløgstad**

Direktør, Nobels Fredssenter

Publikum vet de kan stole på den informasjonen som presenteres fra museene. Dette er en tillit som stiller krav til oss og som vi er svært bevisst. Rollen som forvalter av «sannheten» er en vesentlig faktor i vårt samfunn, vår kultur og vårt demokrati.

*Foto: Ingvill Bryn Rambøl*

institusjoner fungerer som arenaer for uttrykk og deltakelse, bidrar de til et flerstemmig og inkluderende demokrati, der ulike perspektiver gis plass i offentligheten.

Samlet sett viser forskning at kunst og kultur ikke bare speiler demokratiet, men aktivt former og vedlikeholder det. Gjennom kulturell deltakelse utvikles ferdigheter, relasjoner og strukturer som danner grunnlag for et åpent, robust og mangfoldig samfunn.

## 9. I et beredskapsperspektiv er kulturen mål, middel og motstandskraft



*I tider preget av usikkerhet og krise blir kulturens betydning for samfunnets motstandskraft særlig tydelig. I totalberedskapsmeldingen er regjeringen tydelig på at kunst og kultur i seg selv skaper motstandskraft i samfunnet, og at det er en viktig brikke i norsk beredskap.*

### Kultur bidrar til felles referanser, verdier og identitet

Det er flere grunner til at kultur utgjør en viktig del av samfunnets beredskap. Kulturen spiller en sentral rolle i å formidle og forankre felles verdier og identitet og å bygge befolkningens motstandskraft. Kultur skaper tilhørighet og gir befolkningen felles referanser og fortellinger, noe som fungerer som en form for sosial kapital (Hvinden, et al., 2005).

Kulturinstitusjoner bidrar til å knytte et folk til tid og sted og skape historisk forståelse for samfunnets verdier og identitet. Som Kulturdirektoratet skriver i sitt høringsinnspill til totalberedskapskommisjonen, er kunst og kultur en sentral kilde til fellesskap og identitet: «Kulturinstitusjoner er med på å skape tilhørighet, fremme kreativitet, forstå fortid og ivareta hukommelse og identitet» (Høring NOU 2023:17 – regjeringen.no). Dette innebærer at kultur styrker den kollektive psykologiske og sosiale beredskapen i samfunnet – gjennom opplevelse av fellesskap, meningsdannelse, gjenkjennelse og forståelse. På denne måten bidrar kulturen til å bygge og styrke samfunnets motstandskraft.

### Kultur er mål og middel i konflikt

Kulturarv er en del av et folks identitet og binder folkets historie sammen med nåtid (Pinho, et al., 2023). I krig og konflikt finnes det flere eksempler på at kulturarv er et utsatt mål. Et eksempel på dette er hvordan Russland gjennomfører målrettede angrep på Ukrainas kulturarv, med intensjon om å svekke Ukrainas kulturelle rett til å eksistere som selvstendig nasjonalstat (Pinho, et al., 2023). Andre eksempler på konflikter hvor kulturarv har blitt angrepet inkluderer i Etiopia, Mali, Myanmar, Somalia og Syria, så vel som systematiserte ødeleggelse av Jødisk og Romani kulturarv under andre verdenskrig for å delegitimere hele etnisiteter (Clack, 2022).

Grunnen til at kulturen angripes, er at kulturarv er sentralt i en persons følelse av tilknytning til tid og



**Eirik Kristoffersen**

Forsvarssjef

Hvis man skal vinne en kamp, så er det forsvarsviljen det kommer an på, og den viljen er samfunnets motstandskraft. Det er der kulturen kommer inn som beredskap. Gjennom kultur bygger vi motstandskraft, det er der vi kan utfordre sannhetene. Kultur binder folk sammen. Dette er en viktig del av forsvarsviljen.

*Kilde: Aftenposten (2025). Hvilken kultur er det egentlig som skal inngå i totalforsvaret?*

*Foto: Torgeir Haugaard, Forsvarets mediearkiv*



**Bodil Kjelstrup**

Direktør Hålogaland teater

I en beredskapssammenheng og i krisetider er det viktig å ha noe å samle oss om og noe som samler oss. Nasjonen Norge er bygget på en identitetskultur som ikke har inkludert den nordnorske- eller kystkulturen. Historier fra nord har vært underrepresentert i den felles historiefortellingen som har bygget opp vår nasjonale identitet. Hålogaland teater bidrar til at nordnorske historier blir en del av den felles historiefortellingen.

*Foto: Marianne Berg Johnsen*

sted. På denne måten blir motivasjonen bak angrepet å påvirke identitet og utslette symboler for tilhørighet. Andre grunner inkluderer å kontrollere narrativet og etablere et nytt «oss og dem» og å gjennomføre organiserte ran av kulturelle og historiske objekter (Clack, 2022).

## Diktatorer og kunstnere

Aggressorer og totalitære regimer forstår godt kraften som ligger i kunst og kultur. I tillegg til å styrke et folks motstandskraft, representerer også kunsten en kritikk av etablerte maktstrukturer. Etter Russlands invasjon av Ukraina har flere kunstnere og journalister blitt arrestert, og ytringsfriheten har blitt innskrenket gjennom innføring av nye lover (Human Rights Watch, 2024; Amnesty International, 2024; Roth, 2023; Freemuse, 2024). Amnesty International trekker fram at innskrenkningen av ytringsfrihet særlig har gått ut over litteratur, film, teater og tv-produksjoner, og at det er flere eksempler på at journalister og kunstnere har blitt arrestert (Amnesty International, 2024).

Human Rights Foundation beskriver at kunstens evne til å engasjere er med på å gjøre den til et mål totalitære regimer vil kontrollere. De beskriver hvordan kreativitet er en trussel mot diktatorenes makt. Totalitære regimer tilpasser definisjonene i lover om anti-terror, blasfemi og anstendighet for å stilne kunstnere som anses som en trussel som forstyrrer systemene autoritære regimer bygger for å beholde makt (Kasparova, 2024).

### Kulturen er en viktig del av totalberedskapen

Kultur fremstår dermed ikke som et luksusgode for gode tider, men som en samfunnsressurs med relevans også i krisetider og når samfunnets stabilitet settes under press.

*Totalberedskapsmeldingen* (Meld. St. 9 2024–2025) understreker dette poenget og tydeliggjør myndighetenes ansvar for å sikre befolkningen tilgang til kunst, kultur og utdanning – også i krise. Her heter det blant annet:

*«En godt opplyst befolkning, med god tilgang på kunnskap om og forankring i egen kulturell identitet, vil ha bedre muligheter til å ta gode valg for seg selv og sitt nærsamfunn i en krisetid. Dette kan være avgjørende for hvordan nasjonen som helhet står gjennom en krise. En kultursektor som fungerer så normalt som mulig i krisetid vil være et viktig ledd i nasjonens totalberedskap og befolkningens evne til utholdenhet, opprettholdelse av mental helse og kammoral. I krisetid vil dette kunne være avgjørende for hvordan nasjonen som helhet står gjennom en krise.» (Meld. St. 9 2024–2025, s. 90)*

I en tid preget av økende desinformasjon, algoritmestyrt ekkokamre og geopolitisk



### Audun Eckhoff

Direktør for Stiftelsen Lillehammer Museum

Maihaugen forteller om nordmenns levemåte fra middelalderen til vår tid. Bevissthet om historien gir oss et perspektiv på våre liv i dag. Dette er viktige perspektiver for barn, for innvandrere, for utenlandske turister, og for alle nordmenn. Dette bidrar til å underbygge en felles, overgripende identitet. I dag ser vi mye ulik identitet i samfunnet. Ulike typer identitetspolitikk bidrar til at mye peker i ulike retninger og at noen identiteter kan komme i konflikt med hverandre. Da er det viktig at vi har en felles overgripende identitet og denne bidrar museene til.

### Kulturelt høydepunkt?

Det blir helt klart utstillingen Bonnard og Norden på Lillehammer kunstmuseum i sommer og høst. Denne innebærer at en av Frankrikes største kunstnere blir stilt ut på Lillehammer. Utstillingen blir en øyeåpner for å se verdenskunst på Lillehammer. I tillegg til den opplevelsen det er å se denne kunsten, vil dette også bidra til en stolthet på Lillehammer over at verdenskunst er kommet til deres by. For andre steder vil det også bli en stor attraksjon å komme til Lillehammer fordi denne kunstneren ikke har vært utsilt i Norge på nærmere 100 år.

Foto: Marte Garmann

usikkerhet, er det avgjørende å bevare arenaer for frie ytringer og kritisk refleksjon.

Når kulturlivet er velfungerende, mangfoldig og tilgjengelig, styrkes samfunnets evne til å motstå polarisering, desinformasjon og ekstern påvirkning. Kulturell infrastruktur spiller derfor en rolle i samfunnets sikkerhet og beredskap.

Kulturens betydning er ikke begrenset til krisesituasjoner. I normale tider fungerer kunsten som en korrektiv kraft og en arena for kritiske stemmer og refleksjon. I usikre tider kan den mobilisere fellesskap og bidra til sosial beredskap, og i kriser gi rom for utholdenhet og meningsdannelse. Kunstens evne til å formidle erfaringer på tvers av språk, bakgrunn og politiske skillelinjer gjør den særlig verdifull når tradisjonelle informasjonskanaler svekkes eller mister legitimitet.

# NRK som kulturinstitusjon – en bærebjelke for demokrati og beredskap

*Et velfungerende demokrati forutsetter tilgang til troverdig informasjon, deltakelse i samfunnsdebatt og opplevelse av tilhørighet til et større fellesskap. Som allmennkringkaster og kulturinstitusjon har NRK en sentral rolle i å oppfylle dette samfunnsoppdraget. Utover dette bidrar NRK til 3,5 milliarder kroner i direkte verdiskaping, 2 milliarder kroner i indirekte verdiskaping og 3 249 og 1 322 direkte- og indirekte årsverk.*

NRK har siden 1933 vært allmennkringkaster en nasjonal fellesarena. NRK skal styrke demokratiet, styrke norsk og samisk språk og kultur, etterstrebe mangfold og kvalitet og være allment tilgjengelig. 84 prosent av befolkningen har tillitt til NRK og mener NRK er viktig for samfunnet. NRK1 er Norges største TV-kanal målt i markedsandeler, og hadde 17 886 timer sendetid i 2024, noe som tilsvarer et gjennomsnitt på over 20 timer per dag (NRK, 2025).

## NRK bidrar til et sunt demokrati

NRK bidrar til å styrke demokratiet ved å være en tilrettelegger for ytringsfrihet, deltakelse og fellesskap. NRK representerer en tilgjengelig og uavhengig arena for informasjon og meningsutveksling. Gjennom programmer som Debatten og Dagsnytt 18 får publikum oppleve uenighet, kritiske spørsmål og ulike perspektiver, formidlet under redaktøransvar og i tråd med presseetiske prinsipper. Parallelt med sendingene legger NRK også til rette for at publikum selv kan delta i debatten, enten dette er ved å delta i *Debatten digitalt*, eller ved å sende inn spørsmål til eksperter som besøker Nyhetsmorgen. Slike tilbud senker terskelen for deltakelse i offentlig debatt, bidrar til at ulike ytringer blir hørt, bygger tillit mellom befolkning og myndigheter og fremmer samfunnsengasjement.

Et særtrekk ved NRK er evnen til å skape tilhørighet og fellesskap på tvers av alder, geografi og bakgrunn. Som kulturinstitusjon skaper NRK felles opplevelser gjennom idrett, underholdning, drama og dokumentar – innhold som blir felles referanserammer og bygger sosial kapital.

NRK har også en viktig funksjon i å inkludere barn og unge i det demokratiske fellesskapet. Gjennom Supernytt og temauker i NRK Super – som den prisbelønte serien *Kroppen min eier jeg* – formidler komplekse og samfunnsrelevante temaer på en måte som er tilpasset yngre målgrupper.

91 prosent av befolkningen bruker NRK daglig



Tilrettelegger for at ulike ytringer kommer frem



Skaper innhold som bidrar til felles referanserammer, på tvers av bakgrunn



Har et nettverk og infrastruktur som gjør at viktig informasjon kommer ut til befolkningen



Engasjerer og oppleves relevant

## NRK har en sentral rolle i samfunnets beredskapsarbeid

Når kriser oppstår, er det avgjørende at befolkningen har tilgang til troverdig og oppdatert informasjon – raskt og på tvers av plattformer. Med sitt landsdekkende nettverk av distriktskontorer, tekniske infrastruktur og høye tillit i befolkningen, utgjør NRK en samfunnskritisk funksjon. Dette er en funksjon det er vanskelig å forvente at kommersielle aktører skal ivareta i samme omfang, ettersom de verken har samme redaksjonelle uavhengighet eller forpliktelse overfor hele befolkningen. For at NRK skal være effektive i denne sammenhengen, kreves det også at befolkningen har god kjennskap til NRK og bruker NRK til å oppsøke informasjon. Når 91 prosent av befolkningen bruker NRK daglig, er de i en unik posisjon til å oppnå dette og fortsetter å fremstå som relevante i befolkningen.

NRKs beredskapsrolle handler imidlertid ikke bare om håndtering av akutte hendelser som pandemier eller naturkatastrofer. Den handler også om å styrke samfunnets motstandskraft over tid.

Totalberedskapsmeldingen (Meld. St. 5 2022–2023) fremhever hvordan redaktørstyrte medier – og særlig NRK – spiller en sentral rolle i å motvirke desinformasjon og støtte befolkningens evne til å ta informerte valg. NRKs brede tillit i befolkningen gjør institusjonen særlig godt egnet til dette formålet.

En viktig dimensjon ved NRKs beredskapsfunksjon er tilstedeværelsen i hele landet. Distriktskontorene sørger for at nyheter og perspektiver formidles fra hele Norge, ikke bare fra sentrale strøk. Dette bidrar til demokratisk representasjon, styrker den geografiske beredskapen og gir befolkningen tilgang til relevant og stedsspesifikk informasjon i krisesituasjoner. NRK ivaretar dermed en kontinuerlig informasjonsberedskap som det er krevende å pålegge kommersielle medier.

Samfunnsutviklingen, preget av fragmentering av mediebildet, algoritimestyrte informasjonsstrømmer og økende polarisering, forsterker betydningen av NRKs rolle som ikke-kommersiell, redaktørstyrt og allmennrettet medieaktør. Med kvalitetssikret, inkluderende og mangfoldig innhold når NRK ut til hele befolkningen. Institusjonen forvalter dermed felles referanserammer og tilbyr et felles kunnskapsgrunnlag – noe som er avgjørende for demokratisk deltakelse, meningsbrytning og opplevelsen av å tilhøre et felles samfunn.



**Fredrik Solvang**  
Journalist og programleder, NRK

#### Hva er NRKs viktigste samfunnsbidrag?

For meg er det viktigste NRK gjør å være tilgjengelig for hele befolkningen og yte sann og troverdig informasjon. Når skattebetalerne finansierer NRK med mange milliarder kroner, påhviler det NRK et stort ansvar å speile meningsmangfoldet i Norge så godt vi kan.

#### Hvordan ville det norske samfunnet sett ut med et mindre ressurssterkt NRK?

Jeg tror et Norge med et svakere NRK hadde ført til mindre mangfold og mer ensretting. Mindre ressurser til NRK betyr flere ressurser til multinasjonale eller amerikanske selskaper som ikke har et mandat om å ivareta og utvikle den norske offentligheten. NRK skal betjene nisjene i samfunnet, men samtidig nå bredt, og jeg tror det er viktig å beholde et sterkt NRK fordi Norge er et lite land med en utsatt kultur og med få språkbrukere.

Foto: Julia Maria Naglestad

### Ringvirkningsanalyse av NRK

NRK bidrar indirekte til å opprettholde 1 322 årsverk og danner grunnlaget for en nasjonal verdiskaping på 2 milliarder kroner i andre virksomheter.

Verdiskaping er den merverdien som oppstår når en prosess bearbeider innsatsfaktorer til et produkt, og beregnes som summen av lønn og overskudd. Direkte verdiskaping er den som oppstår i virksomheten selv, mens indirekte verdiskaping er den verdiskapingen virksomheten bidrar til gjennom varekjøp, som generer verdiskaping hos underleverandører.



#### Direkte verdiskaping – 3,5 milliarder kroner

Den direkte verdiskapingen til NRK utgjorde **3,5 milliarder** kroner i 2024 fordelt på 3 249 tilknyttede årsverk. Aktiviteten ved NRK skapte en omsetning på 6,7 milliarder kroner i 2024.

#### Indirekte verdiskaping – 2,0 milliarder kroner

NRK danner grunnlaget for **2 milliarder kroner** i nasjonal verdiskaping gjennom kjøp av varer og tjenester fra norske underleverandører.

#### Indirekte verdiskaping per næring i millioner kroner



\*oppsummering av de ti største næringene målt i indirekte verdiskaping

Underleverandørene – og deres underleverandører igjen – bidrar gjennom varekjøp til verdiskaping i ulike næringer. Hovedandelen av inntektene kommer fra eiendomsvirksomhet, hvor NRK i første ledd både eier og drifter flere eiendommer i Norge. Handelsnæringen er også en viktig bidragsyter i hele verdikjeden. NRK sine varekjøp i handelsnæringen kan knyttes til anskaffelser av tekniskutstyr, kulisser, lydutstyr og lignende.

## 10. Oppsummering – kulturinstitusjonenes samfunnsverdi

*Kulturinstitusjonene produserer og formidler kunst og kultur av høy kvalitet til glede for publikum. I tillegg til denne egenverdien, har kulturinstitusjonene virkninger på andre samfunnsområder. De legger til rette for deltakelse, ytring og kulturelt mangfold. De er også forpliktet til å være tilgjengelige for publikum, bidra til offentlig samtale og rette oppmerksomhet mot maktforhold. Til sammen utgjør de en betydelig samfunnsverdi. Samtidig har vi ikke fullt ut utnyttet potensialet. Gjennom de ulike virkningene bidrar kulturen til det bærekraftige velferdssamfunnet.*

### Kulturinstitusjonenes er en del av den norske velferdsstaten

Med tiden har kulturens rolle i samfunnet utviklet seg. Fra 1814 og fram til andre verdenskrig var formålet til den norske kulturpolitikken å bidra til nasjonsbygging. Etter andre verdenskrig ble kulturpolitikk i økende grad forstått som en del av velferdspolitikken. Kunst- og kulturopplevelser ble betraktet som allmenngoder som skulle være tilgjengelige for hele befolkningen. Over tid har kultur også blitt sett som en kilde til næringsutvikling. I tillegg til å ha en egenverdi og å fungere som virkemiddel for andre samfunns mål, bidrar sektoren til verdiskaping, innovasjon og sysselsetting. Kultursektorens verdiskaping målt i bruttoprodukt, utgjorde omtrent 84 milliarder kroner i 2024 og sektoren bidro til sysselsetting over hele landet av omtrent 121 000 personer. I tillegg til dette kommer all aktiviteten og verdiskapingen fra forhold som ikke omsettes i et marked og omfattes av regnskapene, for eksempel frivillig innsats.

### Kompetanseheving for fremtidens arbeidsmarked

Kultur bidrar til utvikling av kompetanser som er relevante for et arbeidsliv i endring. Deltakelse i kunst- og kulturaktiviteter kan styrke ferdigheter som kreativitet, konsentrasjon, problemløsning, samarbeid og samfunnsforståelse – egenskaper som forskning viser får økt betydning i takt med behovet for omstilling og innovasjon.

Ifølge Kulturdirektoratets museumsstatistikk for 2023, fikk 729 000 barn og unge deltatt i pedagogiske opplegg ved norske museer. Dersom man antar at et museumsbesøk tar en halv skoledag, og tar utgangspunkt i utgifter til grunnskole fra KOSTRA-rapporteringen, tilsvarer dette at museene produserte kunnskap til omtrent 236 millioner kroner i 2023.

### Fysisk og psykisk helse

Kunst og kultur har en anerkjent rolle utover det å være ren underholdning. Forskning viser at kultur kan fungere som en ressurs i folkehelsearbeidet, med betydning for både fysisk- og psykisk helse. Aktiviteter som musikk, teater, dans og billedkunst er knyttet til dokumenterte helsegevinster, og kan bidra i både forebygging, behandling og styrking av livskvalitet.

I både Danmark og Storbritannia er det etablert ordninger med såkalt «kultur på resept», der helsepersonell kan henvise pasienter til kunst- og kulturaktiviteter som del av et behandlingsforløp. Evalueringer av slike tiltak viser lovende resultater, med rapportert økning i trivsel, livskvalitet, mestring og – i enkelte tilfeller – forbedret arbeidsevne.

### Inkluderende fellesskap

For at et samfunn skal fungere som et fellesskap, forutsettes det at individene opplever en form for tilhørighet og felles referanserammer. Kulturinstitusjonene fungerer som arenaer og møteplasser der mennesker med ulik bakgrunn kan delta i felles opplevelser. Slike opplevelser bidrar til å styrke relasjoner mellom individer og kan motvirke sosial avstand. Møter på tvers av bakgrunn – enten det gjelder landbakgrunn, sosiale eller økonomiske forskjeller – har potensial til å redusere fordommer. Forskning viser at fordommer kan koste så mye som 8 prosent i redusert produktivitet.

### Attraktive lokalsamfunn

Sosiokulturelle stedsanalyser krever at man undersøker hvilken rolle et sted har og hva behovene til menneskene som bruker dette stedet er. For mange er det viktig å ha et kulturtilbud, både for underholdningsverdien, men også for verdien som ligger i å kunne samles med andre mennesker ha opplevelser av fellesskap.

Det er flere byer i Norge hvor kulturinstitusjoner har vist seg å være en vellykket strategi for

stedsutvikling. Kilden teater og konserthus i Kristiansand er et eksempel på dette. Kilden har ikke bare gitt et betydelig løft til det profesjonelle kulturlivet, men er også en viktig møteplass og kulturarena for hele landsdelen. Dette vises blant annet i en befolkningsundersøkelse fra 2022, hvor hele 70 prosent av innbyggerne i Agder svarte at de har besøkt Kilden. Området rundt Kilden har også utviklet seg betydelig siden åpningen, med etablering av både kulturskole som nærmeste nabo og nye boliger i området. I 2024 åpnet også Kunstsilo og Kilden og Kunstsilo samarbeider nå om å øke verdien for publikum.

### Kultur som en større del av reiselivsnæringen

Reiselivsnæringen er en av de utvalgte næringene i Norges eksportsatsning. Satsningen har tre overordnede strategiske føringer: utvidelse av sesongene, flere gjester med høy betalingsvilje og økt bærekraft.

Trender i næringen viser at det er en økt interesse for kulturopplevelser. I 2024 brukte utenlandske turister 35,1 milliarder kroner i Norge og kulturelle opplevelser sto for 5 prosent av inntektene fra dette. Innovasjon Norges analyser viser at dersom Norge skal øke eksportinntektene fra reiseliv, så er det viktig å gi turistene bedre muligheter til å oppleve lokal kultur og livsstil.

Dette vil bidra til en utvidelse av sesongene ettersom kulturturistene er den viktigste turistgruppen utenfor sommersesongen. Sammenlignet med sommerturistene er også kulturturistene mer fornøyd med opplevelsen dersom de har brukt mer penger. Dette tyder på at kulturturistene kan være blant gjestene med høy betalingsvilje. Til slutt bidrar også kulturturistene til at det vil være lettere å drive på en bærekraftig måte, ved at de kommer utenfor høysesongen og bidrar til å redusere presset på sårbare natur.

### Velfungerende demokrati

Forskning fra både Norge og internasjonale fagmiljøer viser at kunst og kultur har en viktig funksjon i å styrke og opprettholde velfungerende demokratier. Kultur bidrar til å fremme ytringsfrihet og samfunnsengasjement, samtidig som den kan styrke sosial tillit, kritisk refleksjon og inkludering – verdier som utgjør sentrale forutsetninger for demokratisk deltakelse og legitimitet.

### Beredskap

I tider preget av usikkerhet og krise blir kulturens betydning for samfunnets motstandskraft særlig tydelig. Kultur styrker den kollektive psykologiske og sosiale beredskapen i samfunnet – gjennom opplevelse av fellesskap, meningsdannelse, gjenkjenning og forståelse. På denne måten bidrar kulturen til å bygge og styrke samfunnets motstandskraft.

I krig og konflikt finnes det flere eksempler på at kulturarv er et utsatt mål. Grunnen til at kulturen angripes, er at kulturarv er sentralt i en persons følelse av tilknytning til tid og sted. På denne måten blir motivasjonen bak angrepet å påvirke identitet og utslette symboler for tilhørighet. Andre grunner inkluderer å kontrollere narrativet og etablere et nytt «oss og dem» og å gjennomføre organiserte ran av kulturelle og historiske objekter.

### Kulturen er en del av den bærekraftige velferdsstaten

Kulturen omslutter det norske samfunnet og påvirker ulike deler av livene våre. Denne rapporten har oppsummert noen av disse måtene som kulturen påvirker individer og samfunn. Felles for disse er at hver eneste kan knyttes til FNs bærekraftsmål og en i systematisk kunnskapsoppsummering finner forskere at kultur bidrar til alle 17 bærekraftsmål og har innflytelse på måloppnåelse til 79 prosent av delmålene. Det blir tydelig at kulturen er en sentral del av arbeidet med å nå målene.



## Vedlegg A Ringvirkningsanalyser

Ringvirkningsanalysen er et hjelpemiddel for å kartlegge hvordan den økonomiske aktiviteten til Nationaltheatret, Kilden kultur og konserthus og NRK også genererer aktivitet og verdiskaping andre steder i økonomien.

Verdiskaping er bruk av ressurser for å produsere varer og tjenester som samfunnet har behov for, og beregnes som summen av lønn og overskudd i virksomhetene.

En ringvirkningsanalyse består av to overordnede steg. I det første steget tar vi utgangspunkt i aktiviteten til kulturinstitusjonen og kartlegger hvor mye verdiskaping de selv står for. Dette omtales som direkte verdiskaping.

Kulturinstitusjonene sin aktivitet foregår ikke i isolasjon, men er knyttet til aktivitet i andre næringer. Dette skyldes hovedsakelig at de må gjøre varekjøp fra andre næringer for å kunne gjennomføre sin aktivitet. Dette skjer i flere ledd, ettersom kulturinstitusjonenes aktivitet forutsetter varekjøp fra underleverandører, som igjen gjør sine innkjøp fra andre leverandører. Summen av verdiskapingen i disse ulike leddene nedover i verdikjeden utgjør det en kaller indirekte verdiskaping.

I tillegg belyser vi hvordan en andel av publikum på Nationaltheatret eller Kilden teater og konserthus bruker forestillingen som en utvidet sosial opplevelse, og at dette indirekte bidrar til aktivitet og derav verdiskaping i samfunnet.

### Metode og datagrunnlag for å beregne ringvirkninger

For å beregne ringvirkningene bruker vi en egenutviklet ringvirkningsmodell. Modellen tar utgangspunkt i omsetningen til

kulturinstitusjonene, som vi skal beregne direkte og indirekte virkninger fra. Deretter beregnes verdiskapingen som institusjonen selv står for.

Dette kan observeres direkte fra regnskapsdata ved å se hvor stor andel av omsetningen som utgjør lønn og overskudd, altså verdiskaping. Dette gir oss de direkte virkningene.

I neste trinn beregnes de indirekte virkningene. Dette gjøres ved først å identifisere hvor mye av bedriftens omsetning som går til varekjøp, noe som også kan observeres direkte fra selskapsdata. Deretter anvendes kryssløpstabeller utarbeidet av Statistisk Sentralbyrå (SSB). Disse tabellene fordeler varekjøpene på andre næringer og import. For hver av disse næringene kan vi igjen beregne omsetning og fordele deres varekjøp videre. Denne prosessen fortsetter teoretisk sett i det uendelige, men med avtagende effekt for hvert ledd. Summen av verdiskapingen i alle disse leddene utgjør de indirekte virkningene.

Beregningen av konsum virkninger benytter samme metode og ringvirkningsmodell. Selv om det ikke finnes én fasit for å beregne disse virkningene presist, har vi utarbeidet et regneeksempel for å illustrere størrelsesordenen på den mulige verdiskapingen. Vi har i beregningene antatt at publikum bruker dobbelt så mye på konsum i forbindelse med et teaterbesøk, sammenlignet med billett-kostnaden.

Videre har vi beregnet indirekte årsverk. De indirekte årsverkene er beregnet ved å sammenligne den indirekte verdiskapingens andel av den totale verdiskapingen i hver næring og deretter multiplisere denne andelen med det totale antallet årsverk i næringen. Kilden vi har benyttet oss av er SSB-tabell 09174 Lønn, sysselsetting.

## Vedlegg B Erfaring fra en konsert med Kristiansand symfoniorkester på sykehuset

Kristiansand Symfoniorkester holder jevnlig minikonsert ved klinikk for psykisk helse og ABUP ved Sørlandet Sykehus. Dette er historien om ett møte, formidlet av en av sykehusets behandlere.

Pasienten var en person mellom 30 og 40 år som ble lagt inn grunnet en episode for affektive lidelser. Pasienten har hatt en barndom og oppvekst preget av omsorgssvikt, rus, fattigdom og til slutt en oppvekst på barnevernsinstitusjon. Da pasienten hadde blitt noe bedre, så tematiserte behandler familiesituasjonen pasienten selv har per i dag. Pasienten fremmet et sterkt ønske om å være en god forelder til sitt barn og ikke være en forelder som hen selv hadde hatt. Pasienten sin største frykt var å videreføre sykdom istedenfor positive erfaringer til sitt barn.

Med tanke på hva behandler hadde lest om pasientens oppvekst og med tanke på hva pasienten selv fremmet som ønsket, så tilbød behandler pasienten å bli med i foajeen på en minikonsert. Pasienten gledet seg veldig til dette tilbudet og begynte å vaske tøy samt stelle seg to dager i forveien. Hen prøvde også å finne tøy som hen selv syntes var finest og representerte den type situasjon som en konsert.

Da dagen kom, så minnet pasienten behandler på at de skulle på konsert i dag. Pasienten husket detaljene til konserten og vedkommende fremmet at dette var noe hen absolutt ikke ville gå glipp av. Behandler hentet og på vei til minikonserten så fremmet pasienten takknemlighet for å få mulighet til å være med på en sånn type opplevelse. Pasienten valgte å sette seg helt foran, rett ved siden av behandler. Før konserten begynte, så snudde pasienten seg til behandler og fremmet en takknemlighet for at behandler hadde tatt med vedkommende på denne opplevelsen.

Dette var en veldig sterk opplevelse for behandler da vedkommende bare fremmet velvilje, takknemlighet og egentlig omsorg for behandler også. Pasienten kunne heller ikke tro at dette var gratis og spurte behandler gjentatte ganger om de skulle betale noe. Underveis i konserten så tar pasienten tak i hånda til behandler, holder ikke hardt, men holder den som et slags symbol på å være i behov for støtte. Pasienten begynner også å gråte underveis i konserten, men klarer å forholde seg helt og fint rolig og akseptere sine følelser istedenfor å la de forverre symptomtrykket.

Etter konserten så forteller pasienten til behandler at hen og hens barn har lyst til å kjøpe årskort på Kilden istedenfor å bruke pengene på Dyreparken. Pasienten fremmer at dette er nettopp en slik opplevelse som hen aldri fikk av sine foreldre, men som hen ønsker å gi til sitt barn.

Noe av det som var veldig bra behandlingsmessig med denne type opplevelse, var at pasienten selv likte at det var cellister som spilte, og den ene cellisten brukte pusten sin veldig mye til å fremme de følelsene han selv følte mens han spilte. Dette er noe pasienten også gjør og derav så kunne pasient og behandler ha samtaler om hvordan cellisten bruker pusten til å regulere og formidle de følelsene han følte, og hvordan pasienten selv kanskje kunne prøve å benytte seg av dette.

Samlet sett så brukte behandler denne situasjonen for å bidra til en økt positiv opplevelse under innleggelsen samtidig for å kunne gi pasienten noe pasienten ikke hadde opplevd før. Dette er også med tanke på bakgrunnshistorien til pasienten, med tanke på ønske om å bidra til sitt barn, og med tanke på forskningsmessige effekter av å høre på klassisk musikk under slike affektive episoder. Dette ble også gjort med tanke på allianse da pasienten uttrykte sterk trygghet med behandler noe som bare ble forsterka etter selve minikonserten.

**Kilde: Skrevet av Sørlandet sykehus i samarbeid med Kilden teater og konserthus, kortet ned av Oslo Economics (2025)**

# Referanser

- Acemoglu, D., Naidu, S., Restrepo, P. & Robinson, J. A., 2019. Democracy Does Cause Growth. *Journal of Political Economy*, 2019, vol 127, no. 1, 14 Januar.
- Adserà, A., Arenas, A. & Boix, C., 2023. Estimating the value of democracy relative to other institutional and economic outcomes among citizens in Brazil, France, and the United States. *Proc Natl Acad Sci U S A*, 20 Nov.
- Allern, T.-H. et al., 2017a. *Drama, teater og demokrati: Antologi I: I barnehage, skole, museum og høyere utdanning.* s.l.: Fagbokforlaget.
- Allern, T.-H. et al., 2017b. *Drama, teater og demokrati: Antologi II: I kultur og samfunn.* s.l.: Fagbokforlaget.
- Alnes, Gløtvold-Solbu & Hauge, 2012. *På gränsen - Interaktion, attraktivitet och globalisering i Inre. Skandinavien (s. 125-247)*, s.l.: Karlstad University Press.
- Amnesty International, 2024. *Russia 2024*, s.l.: Amnesty Internatioanl.
- Atkin, A., 2023. *Let me make mathematics and music together: A meta-analysis of the causal role of music interventions on mathematics achievements.*, s.l.: Antalya Belek Univeristy.
- Barraket, J., 2005. *The Role of the Arts in Social Inclusion - Social policy working paper 4*, s.l.: Brotherhood of St Laurence, Univeristy of Melbourne.
- Bastiansen, G., 2022. Museum og skole - Kunnskapsmaskineri eller dynamisk samspill?. *Nordic museology*, pp. 126-140.
- Bennetzen, J., 2024. *Stor økning i kulturbruk etter pandemien*, s.l.: SSB.
- Boese-Schlosser, V. & Eberhardt, M., 2025. *DP20146 Democracy in Decline: The Economic Implications of Democratic Collapse*, Paris & London: CEPR Discussion Paper No. 20146. CEPR Press.
- Bowen, D. & Kisida, B., 2019. "Investigating Causal Effect of Arts Education Experiences: Experimental Evidence From Houston's Arts Access Initiative," , s.l.: Houston Education Research Consortium 7, no. 4 (2019): 1-28..
- Clack, T., 2022. *Cultural Heritage on the Frontline: the destruction of peoples and identities in war*, s.l.: Expert opinion published by the University of Oxford.
- Council of Europe, 2016. *Action plan on building inclusive societies (2016-2019)*. Strasbourg, 1251st Meeting, 15-16 March 2016, CM(2016)25, Council of Europe.
- Cuyper, K. et al., 2012. Patterns of receptive and creative cultural activities and their association with perceived health, anxiety, depression and satisfaction with life among adults: The HUNT study, Norway.. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 66(8), 698-703.
- Daykin, N. et al., 2018. What works for wellbeing? A systematic review of wellbeing outcomes for music and singing in adults.. *Perspectives in Public Health*, 138(1), 39-50..
- Deming, D., 2017. *The growing importance of social skills and labour market*, s.l.: The Quartely Journal of Economics, 132 (4), s. 48.
- Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS), 2020. *Tackling Loneliness: Annual Report.*, s.l.: s.n.
- DFØ, 2024. *Innbyggerundersøkelsen 2024: Nedgang i tillit og tilfredshet*. [Online] Available at: <https://dfo.no/nyhetsarkiv/innbyggerundersokelsen-2024-nedgang-i-tillit-og-tilfredshet> [Accessed 2025].
- Dingle, G. et al., 2021. How do music activities affect health and well-being? A scoping review.. *Frontiers in Psychology*, 12, 713818..
- Direktoratet for samfunnsikkerhet og beredskap, 2023. *Høringsinnspill til NOU 2023:17*, s.l.: s.n.
- Duxbury, N., Hosagrahar, J. & Pascual, J., 2016. *Why must culture be at the heart of sustainable urban development? Culutre 21 - Agenda 21 for culture*, s.l.: United Cities and Local Government.
- European Comission, 2016. *Cultural participation and inclusive societies - A thematic report by the Scientific Advice Mechanism.*, s.l.: European Comission, Joint Research Centre. Publications Office of the European Union..
- European Commission, 2023. *Culture and democracy, the evidence : how citizens' participation in cultural activities enhances civic engagement, democracy and social cohesion : lessons from international research*, , s.l.: EU-kommisjonen.

- Falk, E. & Knudsen, J. S., 2024. *Kulturarv - Store norske leksikon*. [Online]  
Available at: <https://snl.no/kulturarv>  
[Accessed 2025].
- Fargespill, 2025. *Hva er Fargespill?*. [Online]  
Available at: <https://www.fargespill.no/hva-er-fargespill>  
[Accessed 2025].
- Florida, R., 2002. *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. s.l.: Basic books.
- FN-sambandet, 2025. *FNs bærekraftsmål*, s.l.: fn.no.
- Foreningen Norden, 2023. *Kultur og forsvar går hånd i hånd*, s.l.: s.n.
- Freemuse, 2024. *The state of artistic freedom 2024*, s.l.: Freemuse.
- Golden, T., Furman, A. & Cohen, A. J., 2021. The use of music in the treatment and management of serious mental illness: A global scoping review of the literature. *Frontiers in Psychology*, 12, 649840.
- Gratton, C. & Preuss, H., 2008. Maximizing Olympic Impacts by Building Up Legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25:14 1922-1938, 11 november.
- Guggenheim-Bilbao, 2011. *Study of the Economic Impact of the Activities of the Guggenheim*, s.l.: Guggenheim-Bilbao.
- Halås, M. S. & Fuhr, G., 2019. *Kartlegging av musikkterapeuter som profesjonsgruppe*, s.l.: Norsk forening for musikkterapi.
- Haraldsrud, E. & Tuhus, P. T., 2024. *Kommuners bruk av midler på barnehage og grunnskole 2023 - SSB Rapporter 2024/47*, s.l.: SSB.
- Haugseth, J. F., 2025. *Samfunn*, s.l.: Store norske leksikon.
- Hedegaard, M. S. & Tyran, J.-R., 2018. The Price of Prejudice. *American Economic Journal: Applied Economics* 2018, 10(1), pp. 40-63.
- Henie Onstad Kunstsenter, 2024. *Senior-omvisning*, s.l.: Henie Onstad Kunstsenter.
- Hero, Lindfors & Taatila, 2017. *Individual innovation competence: a systematic review and future review and future research agenda*, s.l.: International Journal of higher education 6(5).
- Human Rights Watch, 2024. *Russias legislative minefield - Tripwires for civil society since 2020*, s.l.: Human Rights Watch.
- Hvinden, B. et al., 2005. *Sosial kapital - Klargjøring av ulike perspektiver, kunnskapsstatus, funn og forskningsbehov, forslag til en videre satsing på forskning om sosial kapital i Norge*, Trondheim: Norges forskningsråd.
- Innovasjon Norge, 2024. *Turistundersøkelsen årsrapport*, s.l.: Innovasjon Norge.
- Ipsos, 2025. *Offentlig finansiering av kunst og kultur*, s.l.: Kulturdirektoratet.
- Jones, S., 2022. Guggenheim effect: how the museum helped transform Bilbao. *The Guardian*, 31 oktober.
- Justis- og beredskapsdepartementet, n.d. *Meld. St. 9 (2023-2025) - Forberedt på kriser og krig*, s.l.: Regjeringen.no.
- Kasparova, A., 2024. *The Silencing of Dissident Artists*, s.l.: Human Rights Watch.
- Kilden teater og konserthus, 2022. *Årsrapport 2022*, Kristiansand: Kilden teater og konserthus.
- Kilden, 2025. *SPOR*. [Online]  
Available at: <https://kilden.com/forestilling/spor-2025/>  
[Accessed 2025].
- Kistefos Museum, 2025. *Årsrapport 2024*, Jevnaker: Kistefos Museum.
- Kompetansebehovsutvalget, 2023. *Fremtidige kompetansebehov: Utfordringer for en grønn omstilling i arbeidslivet*, s.l.: Temarapport 1/2023.
- Koralliansen, n.d. s.l.: s.n.
- Kranabiti, R., Lehofer, M., Hinterhuber, E.-M. & Uhl, F., 2024. Can art interventions reduce psychological symptoms in youths? A randomized controlled trial. *International Journal of Public Health*.
- Kultur- og likestillingsdepartementet, 2007. *St. meld. nr 39 (2006-2007): Frivillighet for alle*, s.l.: Regjeringen.no.
- Kulturdirektoratet, 2024. *Festivaler og musikk- og scenekunstvirksomheter 2023*, s.l.: Kulturdirektoratet.
- Kulturdirektoratet, 2024. *Museumsstatistikk for 2023*, s.l.: Kulturdirektoratet.
- kulturlova, 2007. *LOV-2007-06-29-89 - Lov om offentlige styresmaktens ansvar for kulturverksemd (kulturlova)*. [Online]  
Available at: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-89>  
[Accessed 2025].

- Kulturtanken, 2025. *Kulturens rolle i FN's bærekraftsagenda*, s.l.: Kulturtanken.
- Kunnskapsdepartementet, 2020. *NOU 2020: 2 Fremtidige kompetansebehov III: Læring og kompetanse i alle ledd*, s.l.: s.n.
- Kunstsilo, 2025. *Årsrapport 2024*, Kristiansand: Kunstsilo.
- Loga, J., 2010. *Livskvalitet - Betydning av kultur og frivillighet for helse, trivsel og lykke*, s.l.: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor.
- Matarasso, F., 1997. *Use or ornament? The social impact og participation in the arts*. UK: Comedia.
- Meld. St. 31 (2023–2024), 2024. *Perspektivmeldingen 2024*, s.l.: Finansdepartementet.
- Moore, R., 2017. The Bilbao effect: how Frank Gehry's Guggenheim started a global craze. *The Guardian*, 01 oktober.
- Mørstad, E., 2024. *Kunst - Store norske leksikon*. [Online]  
Available at: <https://snl.no/kunst>  
[Accessed 2025].
- Nasjonalmuseet, 2023. *Årsmelding 2023*, Oslo: Nasjonalmuseet.
- Nasjonalmuseet, 2025. *Årsberetning for Nasjonalmuseet 2024*, Oslo: Nasjonalmuseet.
- Nasjonalt eksportråd, 2024. *Forslag til nasjonal - Reiseliv*, s.l.: Til næringsminister Cecilie Myrseth fra Nasjonalt eksportråd.
- NIBR, 2024. *Sosiokulturelle stedsanalyser som virkemiddel i steds- og områdeutvikling - NIBR-notat 2024:102*, s.l.: By- og regionforskningsinstituttet NIBR, OsloMet.
- Nielsen, V., 2025. *Det kommer ny sesong av «Team Pølsa»* - NRK.no. [Online]  
Available at: [https://www.nrk.no/presse/det-kommer-ny-sesong-av-team-polsa\\_-1.17390958](https://www.nrk.no/presse/det-kommer-ny-sesong-av-team-polsa_-1.17390958)  
[Accessed 2025].
- Norges korforbund, n.d. s.l.: s.n.
- Norges musikkorpsforbund, n.d. s.l.: s.n.
- NOU 2013: 4, 2013. *Kulturutredningen 2014, avgitt fra utvalget leder av Anne Enger til Kulturdepartementet 4. mars 2013*, Oslo: Kultur- og likestillingsdepartementet.
- NOU 2014:7, 2014. *NOU 2014:7 Elevenes læring i fremtidens skole levert til Kunnskapsdepartementet*, s.l.: s.n.
- NOU 2024: 3, 2024. *NOU 2024: 3 - Felles innsats mot ekstremisme: Bedre vilkår for det forebyggende arbeidet*, s.l.: Utredning fra en kommisjon oppnevnt ved kongelig resolusjon 10. juni 2022. Avgitt til Arbeids- og inkluderingsdepartementet 1. mars 2024..
- NRK, 2024. *Allmennkringkasterregnskapet 2023*, Oslo: NRK Kommunikasjon.
- NRK, 2025. *Allmennkringkasterregnskapet 2024*, s.l.: NRK.
- Nærings- og fiskeridepartementet, 2022. *Eksportreformen Hele Norge eksporterer*, s.l.: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet, 2023. *Reiseliv blir neste nasjonale eksportsatsning*, s.l.: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet, 2024. *Veikart for kreativ næring*, s.l.: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Nærings- og fiskeridepartementet, 2024. *Veikart for kreativ næring*, s.l.: Nærings- og fiskeridepartementet.
- Pinho, M. I., Veludo, S. & Fatima Lambert, M. D., 2023. *Cultural heritage as a target in conflict scenarios*, s.l.: Conference paper. Conference: European realities - Power : 5th international scientific conference.
- Power & Nielsen, 2010. *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*, s.l.: European Cluster Observatory and European Commission DG Enterprise and Industry.
- Putman, R., 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Regjeringen.no, 2023. *NOU 2023:17 Nå er det alvor - Totalberedskapskommisjonen*, s.l.: s.n.
- Roth, A., 2023. Russian artist jailed for seven years over Ukraine war price tag protest. *The Guardian*, 16 november.
- Ruud, E., 2025. *Musikkterapi*, s.l.: Store norske leksikon.
- Ruud, M. E., Brattbakk, I., Røe, P. G. & Vestby, G. M., 2007. *Sosiokulturelle stedsanalyser - veileder*, s.l.: Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR).
- Sacco, Bialowolski & Weziak-Bialowolska, 2025. *Culture and creativity, skills building and growth: what have we missed?*, s.l.: Humanit Soc Sci Commun 12, 236 (2025)..

Sagelvmo, I., 2024. *Nordmenn utførte frivillig arbeid til en verdi av nær 200 milliarder*, s.l.: SSB.

Sametinget, 2022. Sametingsmelding om samiske kulturinstitusjoner.

Samfunnsøkonomisk analyse, 2023. *Ringvirkninger av kulturelle arrangementer - Rapport 05-2023*, Oslo: Samfunnsøkonomisk analyse og Oxford research på oppdrag for Program for storbynettets forskning v/ Oslo kommune.

Sarikaya, N. & Ceylan, A., 2023. Visual art activities as a means of realizing aspects of empowerment for blind and visually impaired young people.. *European Journal of Educational Research*, 12(1), 71-81.

Skaar, E., 2025. «Team Pølsa» inspirerer: – Beviser at mulighetene er større enn begrensningene - *NRK.no*. [Online]  
Available at: <https://www.nrk.no/sorlandet/team-polsa-inspirerer--beviser-at-mulighetene-er-storre-enn-begrensningene-1.17328392>  
[Accessed 2025].

SSB tabell 07685, 2024. *Gjennomsnittlige arbeidskraftskostnader per årsverk, etter næring (SN2007), statistikkvariabel og år*, s.l.: SSB.

SSB tabell 09171, 2025. *SSB tabell 09171: Produksjon og inntekt, etter næring, statistikkvariabel og kvartal*. [Online]  
Available at: <https://www.ssb.no/statbank/table/09171/tableViewLayout/>  
[Accessed 2025].

SSB tabell 13507, 2024. *13507: Andel som som ønsker å bruke kulturtilbud oftere, etter kulturtilbud, statistikkvariabel og år*, s.l.: SSB.

SSB tabell 13508, 2024. *13508: Barrierer mot ønsket besøk (prosent), etter årsak, statistikkvariabel, år og kulturtilbud*, s.l.: SSB.

SSB tabell 14274, 2024. *14274: Boklesing, etter periode, statistikkvariabel og år*, s.l.: SSB.

SSB, 2025. *Norsk økonomi - Bruttonasjonalprodukt*. [Online]  
Available at: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/nasjonalregnskap>  
[Accessed 2025].

SSBs kulturstatistikk, 2021. *Frivillig og betalt innsats i kulturen*. [Online]  
Available at: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/kulturstatistikk/frivillig-og-betalt->

[innsats-i-kulturen](#)  
[Accessed 2025].

SSBs Kulturstatistikk, 2021. *Kulturstatistikk*. [Online]  
Available at: <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/kulturstatistikk>  
[Accessed 2025].

SSBs kulturstatistikk, n.d. *Musikk, teater og annen scenekunst*, s.l.: s.n.

Storrønningen, L., 2025. *Overrasket etter «Team-pølsa»: – Nå kan jeg være et forbilde - NRK.no*. [Online]  
Available at: <https://www.nrk.no/sorlandet/overrasket-etter-team-polsa--na-kan-jeg-vaere-et-forbilde-1.17325898>  
[Accessed 2025].

Sund, E. R., Claussen, B., Skirbekk, V. & Krokstad, S., 2023. Cultural participation and risk of cardiovascular disease and cancer: prospective cohort study.. *BMJ Open*, 13(9), e068004..

Sundhedsstyrelsen, 2020. *Kultur på recept – tværgående evaluering af forsøgsprojekter*.

Svartdal, F., 2025b. *Empati - Store norske leksikon*. [Online]  
Available at: <https://snl.no/empati>  
[Accessed 2025].

Svartdal, F., 2025. *Emosjon - Store norske leksikon*. [Online]  
Available at: <https://snl.no/emosjon>  
[Accessed 2025].

Sykehusklovnene, 2025. *Samarbeidet som gjør en forskjell*, s.l.: Sykehusklovnene.

Tawii, C., 2024. *Traveller Segmentation: The Expanding Role of Cultural Explorers in Shaping Global Tourism*, s.l.: Euromonitor International.

Thorbjørnsen, V., 2023. *Magiske øyeblikk på sykehjem*, s.l.: Arktisk filharmon.

Ung i kor, 2024. *Dirigenthelg for unge i Stjørdal 2025*, s.l.: Ung i kor.

Vareberg, P. H., 2025. *Ekte inspirasjon - Replikk på NRK Ytring*, s.l.: NRK Ytring.

Vareide, K., 2018. *Kultur og attraktivitet - Sammenhengen mellom kulturtilbud, bostedsattraktivitet, utdanningsnivå og boligpriser i norske kommuner*, s.l.: Kunnskapsverket Nasjonalt senter for kulturelle næringer.

Vareide, K. & Kobro, L. U., 2012. *Skaper kultur attraktive steder? TF-notat nr. 1/2012*, Bø: Telemarksforskning.

Vareide & Kobro, 2012. *Skaper kultur attraktive steder?*, s.l.: TF-notat nr. 1/2012.

Viola, A., MacDonald, R. A. R. & Kreutz, G., 2023. The role of music in promoting health and wellbeing: A systematic review and meta-analysis.. *European Journal of Public Health*, 33(4), 738–745..

Vista Analyse, 2021. *Musikk i kroner og øre - Samfunnsøkonomiske gevinster ved det frivillige musikklivet*, s.l.: Vista Analyse på oppdrag fra Norsk musikkråd.

Winner, E., Goldstein, T. & Vincent-Lancrin, S., 2013. *Art for Art's Sake? The Impact of Arts Education*, s.l.: Educational Research and Innovation - OECD.

Winner, E. & Hetland, L., 2000. *The arts and academic improvement: what the evidence shows*, s.l.: The Journal of Aesthetic Education.

World Health Organization (WHO), 2019. What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review.. *WHO Regional Office for Europe*.

Zarobe, L. & Bungay, H., 2017. The role of arts activities in developing resilience and mental wellbeing in children and young people a rapid review of the literature. *Perspectives in public health* 137(6):175791391771228, Juni.

Zheng, X. et al., 2021. Consideration of culture is vital if we are to achieve the Sustainable Development Goals. *One Earth* 4, 19 Februar, pp. 307-319.

[www.osloeconomics.no](http://www.osloeconomics.no)

E-post og telefon:  
[post@osloeconomics.no](mailto:post@osloeconomics.no)  
+47 21 99 28 00

Besøksadresse:  
Klingenberggata 7A  
0161 Oslo

Postadresse:  
Postboks 1562 Vika  
0118 Oslo

# **Sak 49/25 Økonomirapport**

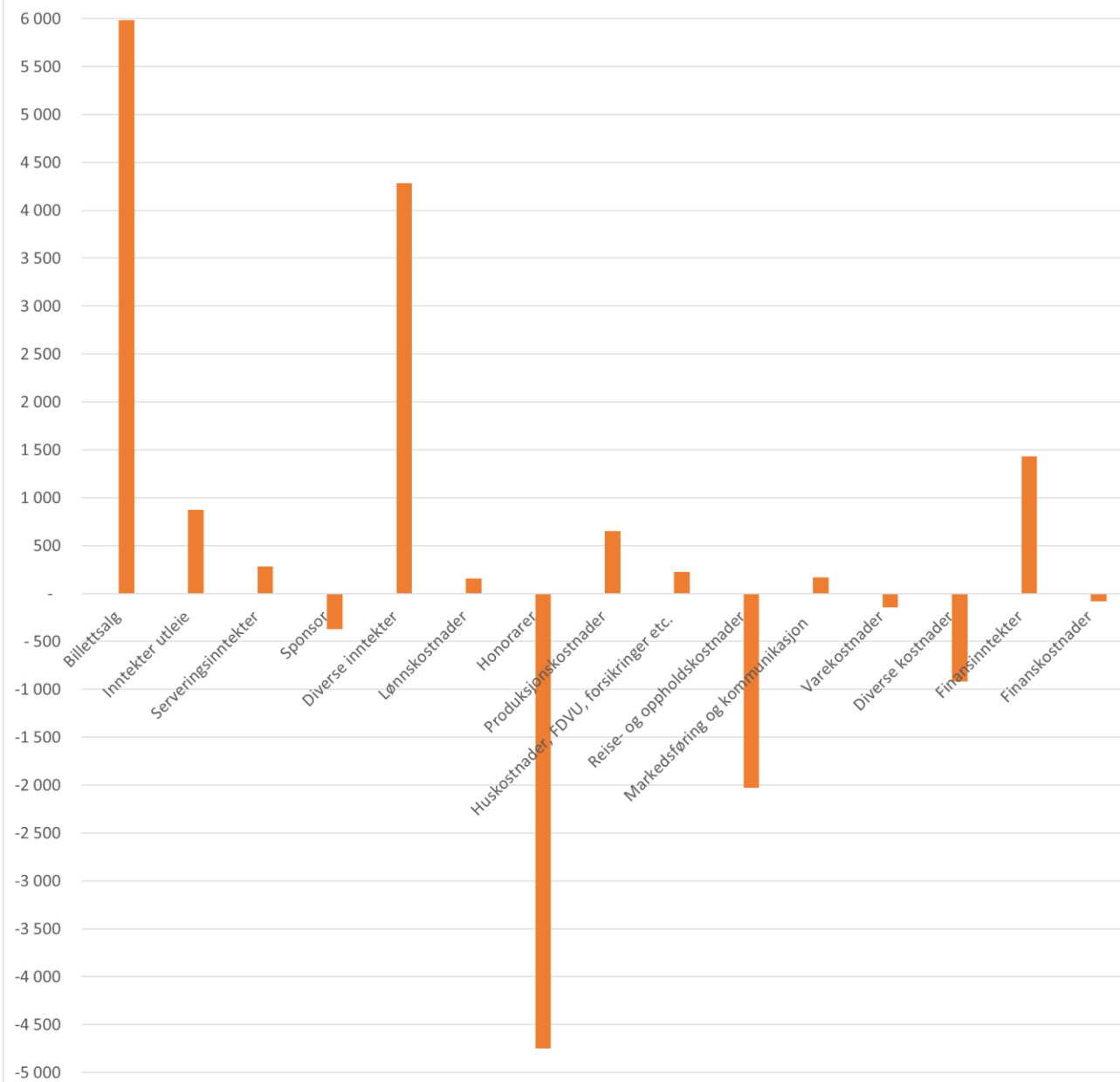
## **Vedlegg 4**

Økonomirapport per oktober 2025

## Økonomirapport pr oktober 2025

Tall i hele 1000	2025	Tidligere perioder				Oktober				Totalt			
	Budsjett	Budsjett	Regnskap	Avvik	%	Budsjett	Regnskap	Avvik	%	Budsjett	Regnskap	Avvik	%
Statlig støtte	152 530	114 397	114 398			12 711	12 711			127 108	127 108		
Fylkeskommunal støtte	32 773	24 580	24 580			2 731	2 731			27 311	27 311		
Kommunal støtte	46 437	34 828	34 828			3 870	3 870			38 697	38 697		
Billettsalg	26 705	16 517	21 758	5 240	32 %	3 824	4 569	745	19 %	20 341	26 327	5 985	29 %
Inntekter utleie	3 259	1 129	1 751	622	55 %	530	783	253	48 %	1 659	2 533	874	53 %
Serveringsinntekter	14 700	9 790	9 968	178	2 %	1 280	1 381	101	8 %	11 070	11 349	279	3 %
Sponsor	3 300	2 600	2 234	-366	-14 %	100	94	-6	-6 %	2 700	2 328	-372	-14 %
Diverse inntekter	13 470	11 533	16 613	5 080	44 %	1 707	910	-797	-47 %	13 240	17 523	4 283	32 %
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>293 174</b>	<b>215 374</b>	<b>226 129</b>	<b>10 755</b>	<b>5 %</b>	<b>26 753</b>	<b>27 047</b>	<b>295</b>	<b>1 %</b>	<b>242 127</b>	<b>253 177</b>	<b>11 050</b>	<b>5 %</b>
Lønnskostnader	201 800	143 640	142 210	1 430	1 %	18 630	19 901	-1 271	-7 %	162 270	162 111	159	0 %
Honorarer	25 694	16 141	20 343	-4 203	-26 %	3 033	3 579	-546	-18 %	19 174	23 922	-4 748	-25 %
Produksjonskostnader	8 208	6 560	5 943	618	9 %	563	529	34	6 %	7 123	6 472	652	9 %
Huskostnader, FDVU, forsikringer etc.	13 954	9 912	10 565	-653	-7 %	1 896	1 018	878	46 %	11 808	11 583	225	2 %
Reise- og oppholdskostnader	8 017	5 003	7 826	-2 823	-56 %	1 913	1 121	792	41 %	6 916	8 947	-2 031	-29 %
Markedsføring og kommunikasjon	3 900	2 758	2 710	48	2 %	396	273	123	31 %	3 154	2 983	170	5 %
Varekostnader	5 762	3 894	3 839	55	1 %	506	708	-202	-40 %	4 399	4 546	-147	-3 %
Diverse kostnader	20 666	14 578	15 541	-964	-7 %	1 668	1 624	44	3 %	16 246	17 166	-920	-6 %
<b>SUM KOSTNADER</b>	<b>288 002</b>	<b>202 485</b>	<b>208 976</b>	<b>-6 492</b>	<b>-3 %</b>	<b>28 606</b>	<b>28 754</b>	<b>-148</b>	<b>-1 %</b>	<b>231 091</b>	<b>237 730</b>	<b>-6 639</b>	<b>-3 %</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>5 172</b>	<b>12 890</b>	<b>17 153</b>	<b>4 263</b>	<b>33 %</b>	<b>-1 853</b>	<b>-1 706</b>	<b>147</b>	<b>8 %</b>	<b>11 036</b>	<b>15 447</b>	<b>4 410</b>	<b>40 %</b>
Finansinntekter	4 000	2 900	4 332	1 432	49 %		1	1		2 900	4 333	1 433	49 %
Finanskostnader			72	-72			11	-11			83	-83	
Redusert momskomp	672												
<b>RESULTAT</b>	<b>8 500</b>	<b>15 790</b>	<b>21 413</b>	<b>5 623</b>	<b>36 %</b>	<b>-1 853</b>	<b>-1 716</b>	<b>137</b>	<b>7 %</b>	<b>13 936</b>	<b>19 696</b>	<b>5 760</b>	<b>41 %</b>

Avvik hittil i år  
i hele 1000

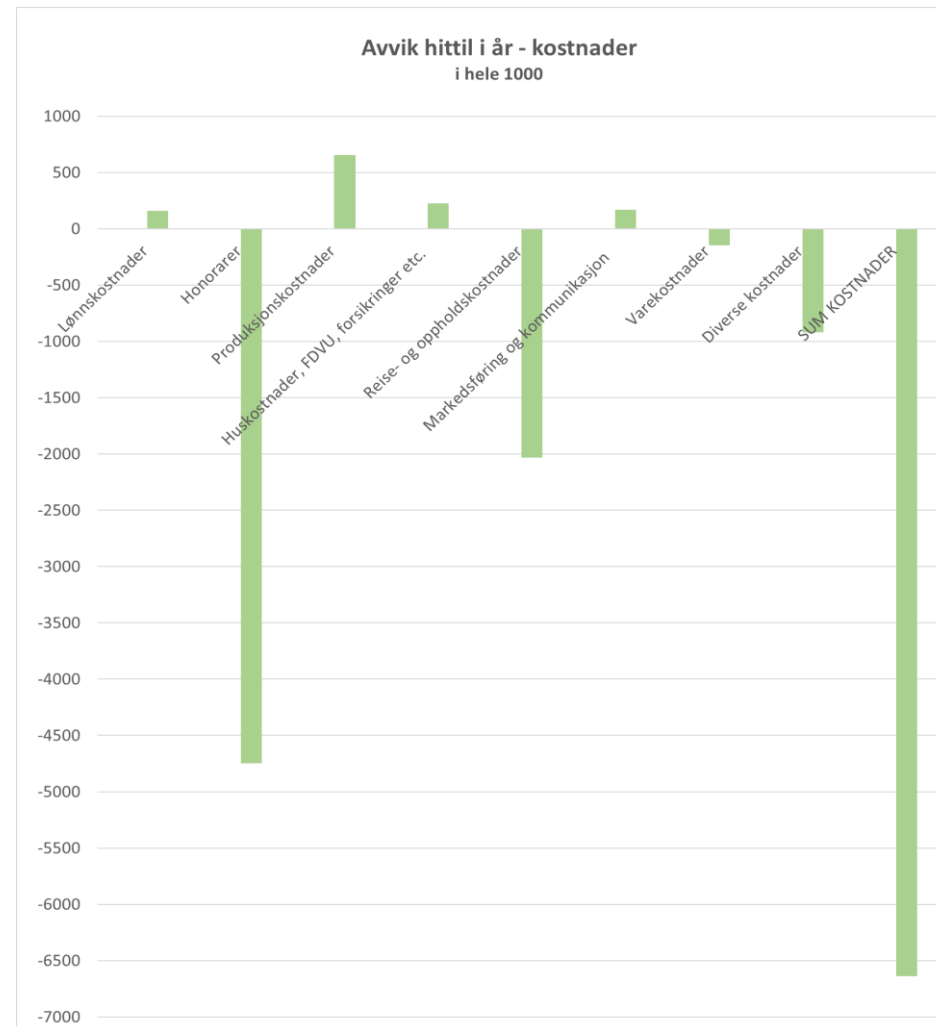
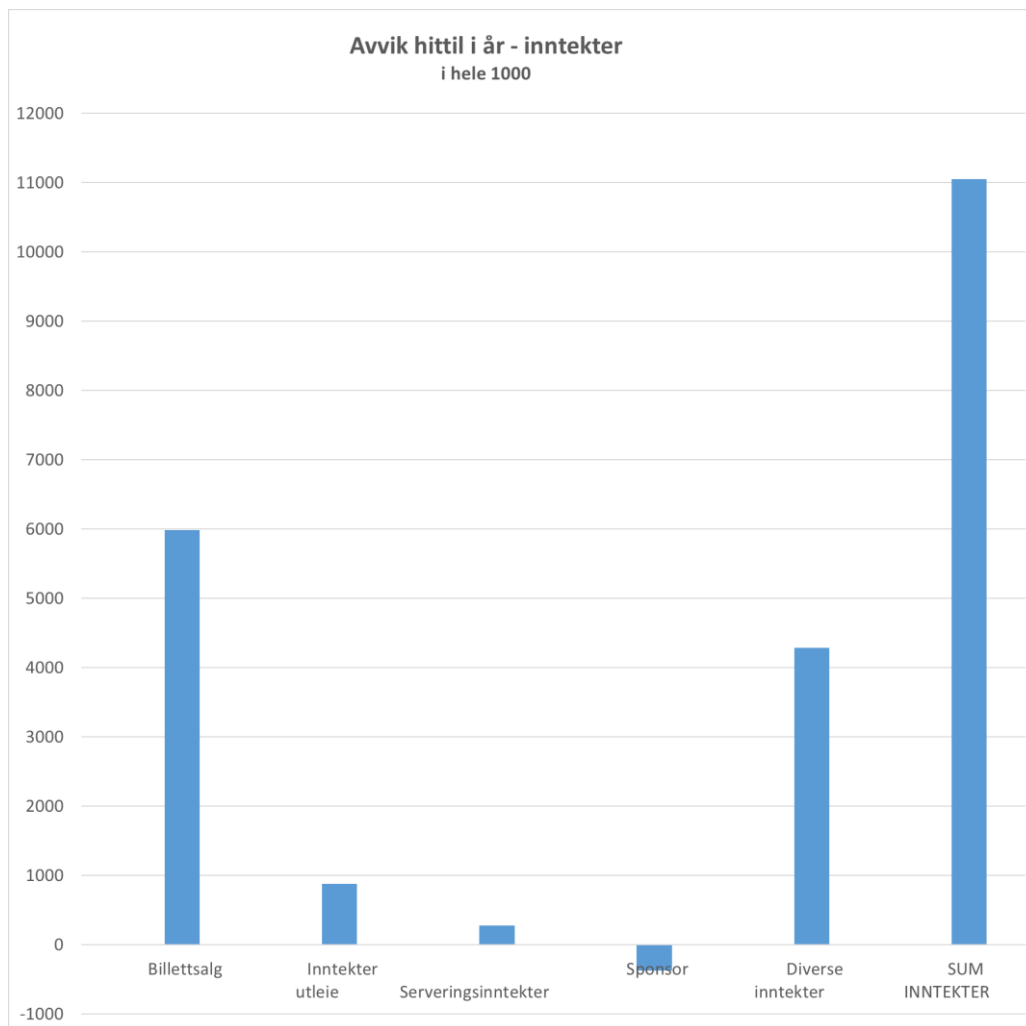


Regnskapet pr oktober viser et resultat på kr 19,7 mill som er nesten kr 5,8 mill bedre enn budsjett. Vedlikeholdet av bølgeveggen endte på kr 3 mill, kr 1 mill bedre enn budsjett.

Det positive avviket skyldes i hovedsak høyere driftsinntekter enn budsjettet, kr 11,1 mill (kr 12,5 inkl renteinntekter). Siden forrige rapport pr august har Gengangere hatt teppesfall. Billettinntektene endte på kr 1,7 mill som er 0,8 mill bedre enn budsjett. Kilden Kultur har høyere billettinntekter enn budsjettet. Årsaken er en større konsert som ikke var budsjettet, høyere omsetning og flere arrangement som var budsjettet som utleie-arrangement, men etter inngåtte avtaler er blitt egenarrangement der vi får billettinntekten, men også en utgift til artist som forklarer det negative avviket på honorarer. I sum er resultatet til Kilden Kultur forbedret med nesten kr 0,8 mill og har akkumulert et resultat som er kr 2,9 mill bedre enn budsjett ved utgangen av oktober. I tillegg skyldes det positive avviket mer billettavgift enn budsjettet.

Tidligere omtalte tilskudd fra AKO Foundation som var budsjettet i fjor, men utbetalt og inntektsført i år, er videre en årsak til avviket. Beløpet er splittet mellom driftsregnskapet (kr 1,9 mill) og investeringsregnskapet (kr 1,6 mill), fordelt utfra hvor utgiftene som tilskuddet finansierer er bokført. I tillegg har vi som nevnt i tidligere rapport mottatt kr 5,6 mill fra Sparebankstiftelsen Sparebanken Sør som er kr 1,6 mill mer enn budsjett, grunnet omprioritering av prosjekter og endret fordeling av tilskudd mellom de fire årene tilskuddsperioden gjelder. Årsaken til avviket skyldes også tidligere nevnte tilskudd fra Enova på kr 0,5 mill (budsjettet i investering).

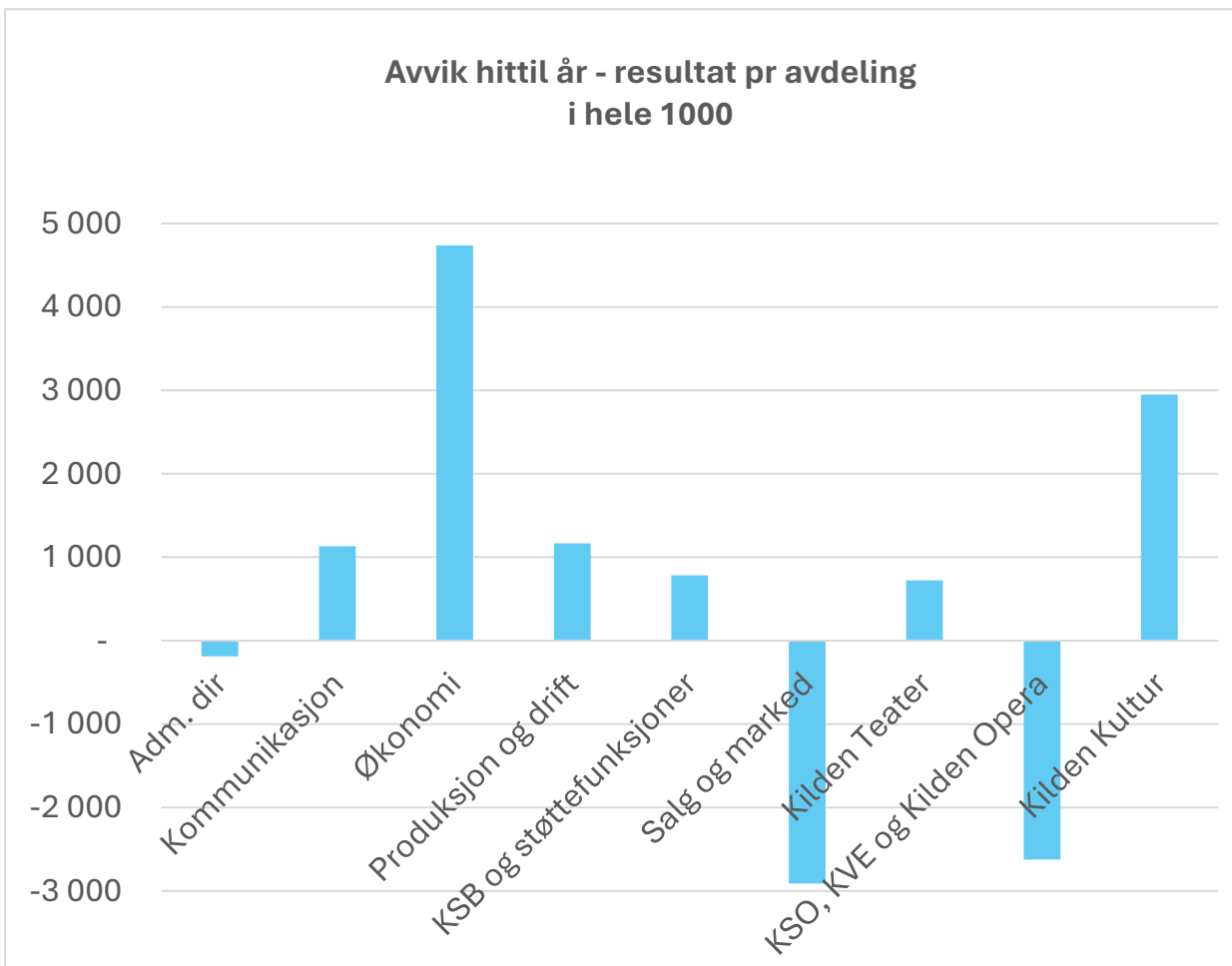
Det negative avviket på kostnadssiden har økt fra ca kr 4,7 mill pr august til kr 6,6 mill pr oktober. Avviket er størst på honorarer (ca 4,7 mill) som skyldes større honorarer i Kilden Kultur som følge av høyere omsetning, og på reise- og oppholdskostnader, kr 2 mill. Bortimot kr 0,7 mill av overforbruket er refundert fra eksterne samarbeidspartnere (fremkommer under «diverse inntekter»).



**INNTEKTER:** Positivt avvik billettsalg skyldes god omsetning på Kilden Kultur arrangement og flere egenarrangement som opprinnelig har vært budsjettert som utleie arrangement. Kilden teater og Gengangere spesielt står også for det positive avviket, i tillegg til billettavgift. Positivt avvik på diverse inntekter skyldes i hovedsak tidligere nevnte tilskudd fra AKO Foundation, Sparebank Stiftelsen Sparebanken Sør, ENOVA og Bufdir til SPOR. I tillegg har vi viderefakturert eksterne samarbeidspartnere for reise- og oppholdskostnader for nesten kr 0,7 mill. Pr oktober har vi også inntektsført kr 1,4 mer i renteinntekter enn budsjettert.

**KOSTNADER:** Overforbruk på honorarer er som nevnt en konsekvens av Kilden Kulturs populære egenarrangement, kr 1,8 mill av avviket på kr 4,7 mill. Produksjonsavdelingen har et forbruk på kr 1,1 mill mot budsjettert 0,3 mill for ekstra innleie i travle perioder. I tillegg har Kilden Teater, KSO og Kilden Opera høyere utbetalte honorarer enn budsjett, der noe er forskudd som utgjør periodiseringsavvik, men også noe overforbruk grunnet fravær og mer aktivitet (forestillinger og prøver) enn planlagt. Det negative avviket på reise- og oppholdskostnader er stabilt, kr 2 mill. Bortimot kr 0,7 mill av overforbruket er refundert fra eksterne samarbeidspartnere (fremkommer under «diverse inntekter»).

**Avvik hittil år - resultat pr avdeling  
i hele 1000**



- Positivt avvik i Økonomiavdelingen skyldes tilskudd fra AKO Foundation (budsjettert i 2024), og høyere renteinntekter og billettavgift enn budsjettert pr august.
- Positivt avvik i Produksjonsavdelingen og Drift skyldes at vedlikehold av bølgeveggen er budsjettert på Drift, men kostnaden splittes ca 50/50 basert på areal som fordelingsnøkkel mellom Drift og Publikumsservering (pga ulik mva). Produksjonsavdelingen har et overforbruk på kr 0,8 mill som skyldes behov for mer personell til å håndtere aktivitet.
- Positivt avvik på KSB og støttefunksjoner (HR og IT) skyldes mottatte NAV-refusjoner og mindre forbruk enn budsjett på kurs og opplæring.
- På Salg og marked skyldes kr 1,6 mill av det negative avviket på kr 3 mill andelen av vedlikeholdet av bølgeveggen som er budsjettert på Drift. Resten skyldes i hovedsak høyere lønnsutgifter enn budsjettert (først og fremst Vertskap) og lavere sponsorinntekter enn budsjettert (kr 0,4 mill).
- KSO, KVE og Kilden Opera sitt negative avvik skyldes manglende tilskudd fra Kulturrådet til KVE (budsjettert i oktober, blir utbetalt i nov/des) og dårligere resultat enn budsjettert på Kilden Opera og Den flyvende hollender.

## Økonomirapport pr oktober 2025 - Publikumservering

Tall i hele 1000

	2025	Tidligere perioder				Oktober				Hittil i år			
	Budsjett	Budsjett	Regnskap	Avvik	%	Budsjett	Regnskap	Avvik	%	Budsjett	Regnskap	Avvik	%
Serveringsinntekter	13 850	9 150	9 374	224	2 %	1 200	1 316	116	10 %	10 350	10 690	340	3 %
Diverse inntekter													
<b>SUM INNTEKTER</b>	<b>13 850</b>	<b>9 150</b>	<b>9 374</b>	<b>224</b>	<b>2 %</b>	<b>1 200</b>	<b>1 316</b>	<b>116</b>	<b>10 %</b>	<b>10 350</b>	<b>10 690</b>	<b>340</b>	<b>3 %</b>
Lønnskostnader	6 455	4 600	4 602	-1	0 %	598	827	-229	-38 %	5 198	5 429	-231	-4 %
Honorarer	100	60	60	60	100 %	10		10		70	70	70	100 %
Huskostnader, FDVU, forsikringer etc.	182	5	1 592	-1 587	-32521 %	1		1	100 %	5	1 592	-1 586	-29271 %
Markedsføring og kommunikasjon	5	5	14	-9	-184 %		6	-6		5	20	-15	-296 %
Varekostnader	4 812	3 184	3 187	-3	0 %	416	628	-212	-51 %	3 599	3 815	-215	-6 %
Diverse kostnader	820	617	548	69	11 %	68	39	29	43 %	685	587	98	14 %
<b>SUM KOSTNADER</b>	<b>12 374</b>	<b>8 471</b>	<b>9 942</b>	<b>-1 472</b>	<b>-17 %</b>	<b>1 092</b>	<b>1 500</b>	<b>-408</b>	<b>-37 %</b>	<b>9 563</b>	<b>11 442</b>	<b>-1 879</b>	<b>-20 %</b>
<b>DRIFTSRESULTAT</b>	<b>1 476</b>	<b>679</b>	<b>-568</b>	<b>-1 248</b>	<b>-184 %</b>	<b>108</b>	<b>-183</b>	<b>-291</b>	<b>-270 %</b>	<b>787</b>	<b>-752</b>	<b>-1 539</b>	<b>-196 %</b>
<b>RESULTAT</b>	<b>1 476</b>	<b>679</b>	<b>-568</b>	<b>-1 248</b>	<b>-184 %</b>	<b>108</b>	<b>-183</b>	<b>-291</b>	<b>-270 %</b>	<b>787</b>	<b>-752</b>	<b>-1 539</b>	<b>-196 %</b>
<b>Andel av utgift til vedlikehold av bølgevegg:</b>			<b>1 588</b>							<b>1 588</b>			
<b>Korrigert resultat</b>		<b>679</b>	<b>1 020</b>	<b>340</b>	<b>50 %</b>	<b>108</b>	<b>-183</b>	<b>-291</b>	<b>-270 %</b>	<b>787</b>	<b>836</b>	<b>49</b>	<b>6 %</b>

Ca halvparten av vedlikeholdskostnaden til bølgeveggen er ført på Publikumserveringen, kr 1,6 mill. Dette for korrekt registrering av mva etter gjeldende lov og forskrift. Dersom vi holder kr 1 mill til vedlikeholdet utenfor, oppnår Publikumsserveringen (bar, restaurant og servering på kurs og konferanser) et resultat pr oktober på i overkant av kr 0,8 mill som er omtrent i henhold til budsjett. Resultatet i serveringen samme periode i fjor var +1,3 mill.

Kurs og konferanse har et resultat på kr 0,8 mill, som er ca kr 0,2 mill bedre enn budsjett. Sammenlagt, og fratrukket kostnaden for vedlikehold av bølgeveggen, oppnår dermed serveringen og kurs og konferanse et resultat pr oktober på kr 1,6 mill som er ca 0,2 mill bedre enn budsjett.

Oppgitt resultat er før seksjonenes andel av felleskostnader.

## Investeringsregnskap pr oktober

Tall i hele 1000, eks mva

		Budsjett 2025	Regnskap hittil i år	Rest
<b>Tilskudd fra andre</b>				
	Enova energitilskudd	1 330	807	-523
	AKO Foundation		1 583	1 583
<b>Salg</b>				
	Salg brukt lysutstyr		225	225
<b>SUM INNTEKTER</b>		<b>1 330</b>	<b>2 615</b>	<b>1 285</b>
<b>Investeringer inventar og utstyr</b>				
It				
	Diverse	525	118	407
Prod.avd				
Scene				
	Intercom og inspisientpult	1 500		1 500
	Sceneelementer		118	-118
Bilde				
	Div etterarbeid prosjektorer		98	-98
Lys				
	Bevegelige wash	500		500
	Utrede orkesterlys	300		300
	Frontlys i multisal og intimsal		350	-350
	Dimmersystem konsertsalen		2 112	-2 112
Lyd				
	PA i Teater- og operasalen	4 047	4 136	-89
	Høytalere Art night Kunstsilo		178	-178
	Høytaler foajé		72	-72
	Løse høytalere med stativer	1 500	1 680	-180
Drift				
	Solskjerming foajé inkl el-arbeid og LED	1 500	1 408	92
	Ombygging mesanin teknikere	400		400
	Lager kjeller Drift	100		100
	ENØK tiltak (led, bevegelsessensorer mm)	600		600
	Utskifting av røykdetektorer i konsertsalen		152	-152
	Utbedring ventilasjonsanlegg	400	190	210
	Oppgradere lysstoffrør	200		200
	Vinduer uten rømningsvei	150		150
Renhold				
	Branngardin foran billettluke			
	Gulv-vaskemaskin	250	120	130
	Robotstøvsugere	100	32	68
KSO				
	Fagott, depositum		197	-197
	Obo	150	149	1
Salg og marked				
Kurs og konferanse				
	Stoler		218	-218
Publikumsservering				
	Ombygging og nytt utstyr kjøkken 1. etg	250	379	-129
<b>SUM KOSTNADER</b>		<b>12 472</b>	<b>11 707</b>	<b>765</b>
<b>RESULTAT</b>		<b>-11 142</b>	<b>-9 092</b>	<b>2 050</b>

Planlagte investeringer i år er kr 12,5 mill eks mva. Pr oktober har vi anskaffet utstyr for kr 11,7 mill eks mva. Siden forrige rapport har vi fått slutfaktura for solskjerming og betalt kr 0,2 mill i forskudd for en fagott som skal produseres.

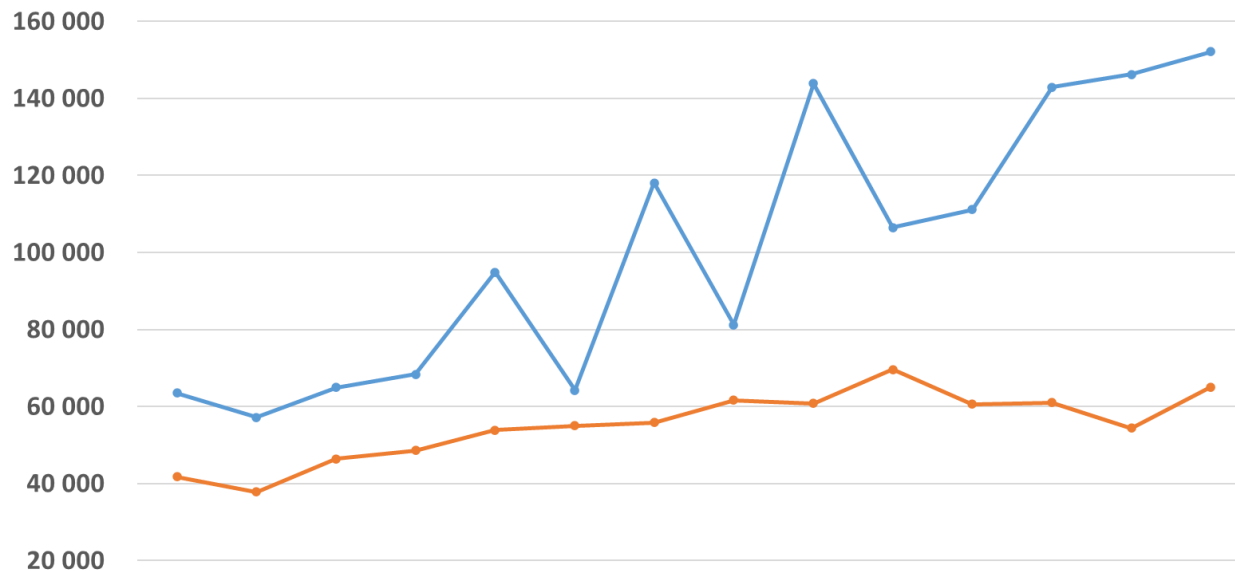
I april kom siste 50 % av tilskuddet fra AKO Foundation som vi forventet i fjor. Inntekten på ca kr 3,4 mill er splittet mellom driftsregnskapet og investeringsregnskapet. Tilskuddet fra ENOVA er også splittet mellom driftsregnskapet og investeringsregnskapet, i tråd med gjeldende lov og forskrift.

Investeringsregnskapet vil, slik prognosen ser ut nå, sprekke med ca 2 mill ift budsjett, i hovedsak grunnet fakturaer vi ventet i fjor som kom i år. Se egen sak om budsjettregulering.

Underskuddet i investeringsregnskapet skal finansieres av overskuddet i driftsregnskapet (budsjettet med kr 8,5 mill), samt ved bruk av fond.

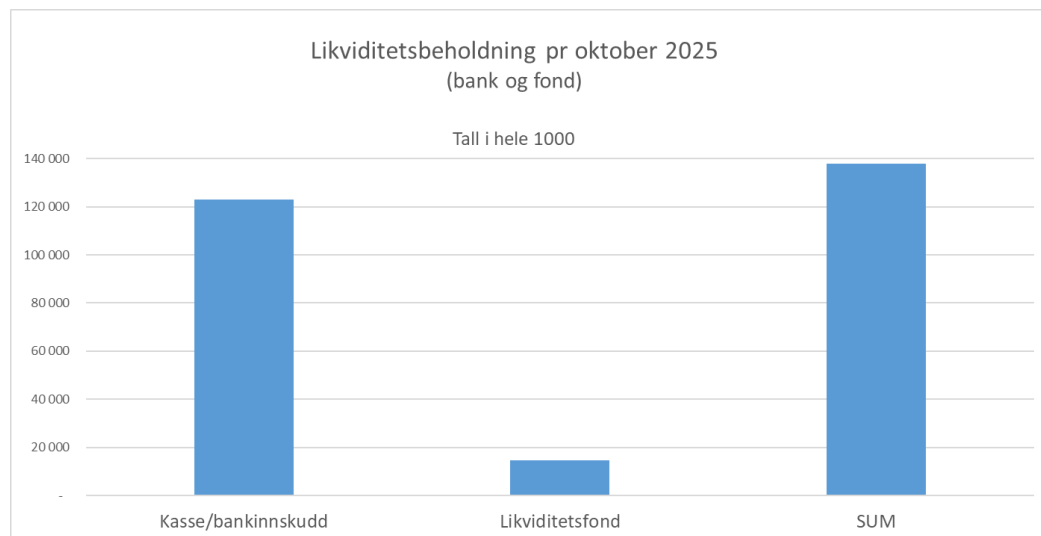
### Kortsiktig gjeld og omløpsmidler

Tall i hele 1000



	UB 2018	UB 2019	UB 2020	UB 2021	Okt 2022	UB 2022	Okt 2023	UB 2023	Okt 2024	UB 2024	Mars 2025	April 2025	Aug 2025	Okt 2025
— Omløpsmidler	63 470	57 183	64 904	68 380	94 904	64 201	118 09	81 194	143 88	106 47	111 15	142 91	146 25	152 09
— Kortsiktig gjeld	41 727	37 795	46 449	48 577	53 869	55 001	55 795	61 635	60 790	69 599	60 544	61 035	54 429	65 005

Kildens likvide midler er plassert i bank (rentekonto), samt i rente- og aksjefond.  
 Statlig tilskudd utbetales i januar, april, juli og oktober. Regionale tilskudd utbetales i januar og juli.



Totalverdi ⓘ **14 763 250 NOK**    Kostpris ⓘ **11 399 970 NOK**    Gevinst/Tap ⓘ **3 363 280 NOK (29,50%)**    Kontanter ⓘ **0 NOK**

Markedsverdi    Markedsfordeling



Ved inngangen til november var verdien av fondene nesten kr 14,8 mill (29,5 % avkastning siden kjøpstidspunkt), ca kr 0,9 mill mer enn verdien pr 31/12. Det innebærer en økning på ca kr 0,4 mill siden forrige styrerapport pr august.

Fondsplassering:

- Rentefond:
  - Holberg Kreditt
  - Norne Rente
- Aksjefond:
  - Norne Aksje
  - KLP Aksjglobal Mer Samfunnsansvar avkastning

# **Sak 50/25 Budsjettrevisjon 2025**

## **Vedlegg 5**

### **Saksnotat**

**Til:** Styret  
**Fra:** Administrerende direktør og økonomisjef

**Vår referanse:**  
Styresak 50/25

**Sted / Dato:**  
Kristiansand 13. november 2025

### Budsjettregulering årsbudsjett 2025

Årets foreløpige regnskap og prognose tilsier at vi ved årets slutt får noe høyere utgifter i investeringsregnskapet enn budsjettet. Det er flere grunner til de økte utgiftene, men i hovedsak skyldes det at faktura for dimmersystem som var budsjettet i 2024 kom i innværende år. Grunnet gjeldene regnskapsprinsipper skal kostnaden utgiftsføres når varen er levert og tjenesten utført (anordnings-/kontantprinsippet).

På bakgrunn av endringer i IKS-loven foreslår administrasjonen at styret anbefaler representantskapet å vedta en budsjettregulering. Dette som følge av at Budsjett- og regnskapsforskriften for IKS pålegger IKS å budsjettere i balanse, dvs at planlagte investeringer er finansiert. Ved å foreta en budsjettregulering unngår vi udekkede beløp i årsregnskapet.

Administrasjonen foreslår en budsjettregulering der vi øker investeringsinntektene i tråd med foreløpig regnskap og årets prognose, og utgiftene med utgiftøkningen, og dette dekkes ved bruk av ubundet investeringsfond. Udekket i investering i 2024 er tidligere vedtatt å dekkes ved overføring fra drift, vi foreslår at overføring fra drift reduseres med kr 4 047', og at dette isteden dekkes av ubundet investeringsfond. Med dette er investeringsfondene tomme, og hele Kildens bufferkapital står på disposisjonsfond, som det er mindre lovregulerte restriksjoner på bruken av.

<b>Budsjettreguleringer:</b>	
<b>Investeringsregnskapet</b>	
Investeringer i varige driftsmidler	3 410
Kompensasjon for merverdiavgift	-382
Tilskudd fra andre	-1 060
Salg av varige driftsmidler	-225
Overføring fra drift (bruk av driftsfond) - reduksjon	4 047
Bruk av ubundet investeringsfond	-5 790
<b>SUM</b>	<b>0</b>
<b>Driftsregnskapet</b>	
Overføring til investering - reduksjon	-4 047
Bruk av disposisjonsfond - reduksjon	4 047
<b>SUM</b>	<b>0</b>

#### Forslag til vedtak:

Styret godkjenner fremlagt forslag til revidert årsbudsjett for 2025, og anbefaler Kildens representantskap å fatte tilsvarende vedtak i deres møte 21. november 2025.

# **Sak 51/25 Årsbudsjett 2026 og økonomiplan 2026-2029**

## **Vedlegg 6-9**

Årsbudsjett 2026

Økonomiplan 2026-2029

Saksnotat; årsbudsjett og økonomiplan

Vedlikeholds- og investeringsplan

# KILDEN TEATER OG KONSERTHUS IKS

ÅRSBUDSJETT 2026

## ØKONOMIPLAN DRIFT (alle tall i 1.000)

	Budsjett 2026	Budsjett 2025
<b>Driftsinntekter</b>		
Tilskudd fra staten	158 000	152 530
Tilskudd fra eierkommuner	82 081	79 211
	<i>Kristiansand kommune</i>	<i>48 093</i>
	<i>Agder fylkeskommune</i>	<i>32 774</i>
Refusjon momskomp	8 500	8 500
Refusjon NAV	800	800
Overføringer og tilskudd fra andre	7 875	10 458
Billettinntekter	32 827	26 705
Salgs- og leieinntekter	23 739	24 271
<b>Sum driftsinntekter</b>	<b>313 822</b>	<b>302 475</b>
<b>Driftsutgifter</b>		
Lønnsutgifter	168 539	158 844
Sosiale utgifter	44 975	43 756
Kjøp av varer og tjenester	89 808	86 875
Overføringer og tilskudd til andre	8 500	8 500
Avskrivninger	42 000	43 000
<b>Sum driftsutgifter</b>	<b>353 822</b>	<b>340 975</b>
<b>BRUTTO DRIFTSRESULTAT</b>	<b>-40 000</b>	<b>-38 500</b>
Renteinntekter og gevinster	5 000	4 000
<b>Netto finansutgifter</b>	<b>5 000</b>	<b>4 000</b>
Motpost avskrivninger	42 000	43 000
<b>NETTO DRIFTSRESULTAT</b>	<b>7 000</b>	<b>8 500</b>
<b>Disponering eller dekning av netto driftsresultat:</b>		
Overføring til investering	16 150	11 142
Bruk av bundne driftsfond	-3 500	
Bruk av disposisjonsfond	-5 650	-2 642
<b>Sum disponeringer eller dekning av netto driftsresultat</b>	<b>7 000</b>	<b>8 500</b>
<b>FREMFØRT TIL INNDEKNING I SENERE ÅR (MERFORBRUK)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## ØKONOMIPLAN INVESTERING (alle tall i 1.000)

	Budsjett 2026	Budsjett 2025
<b>Investeringsutgifter</b>		
Investeringer i varige driftsmidler	20 188	15 590
<b>Sum investeringsutgifter</b>	<b>20 188</b>	<b>15 590</b>
<b>Investeringsinntekter</b>		
Kompensasjon for merverdiavgift	4 038	3 118
Tilskudd fra andre		1 330
<b>Sum investeringsinntekter</b>	<b>4 038</b>	<b>4 448</b>
Overføring fra drift (bruk av driftsfond)	16 150	11 142
<b>Sum overføring fra drift og netto avsetninger</b>	<b>16 150</b>	<b>11 142</b>
<b>FREMFØRT TIL INNDEKNING I SENERE ÅR (UDEKKET BELØP)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>



**Til:** Styret  
**Fra:** Administrerende direktør og økonomisjef

**Vår ref:**  
Styresak 51/25

**Sted / Dato:**  
Kristiansand, 13. november 2025

## Forslag til årsbudsjett 2026 og økonomiplan 2026-2029

### Innledning

Kilden har god oversikt og kontroll på økonomien, og foreløpige regnskap og prognose tyder på at vi vil oppnå et driftsresultat inneværende år som er noe bedre enn budsjettert resultat på kr 8,5 mill. Billettsalget er godt, og vi har lyktes med å få tilskudd fra eksterne etter stort fokus på søknadsskriving. Renteinntektene er høyere enn budsjettert, og årets økning i tilskudd fra stat, fylke og kommune for å unngå låneopptak kommer godt med. Investeringsregnskapet blir noe høyere i år enn budsjetterte kr 11,1 mill (se egen sak om budsjettregulering), og vi står foran betydelige investeringsutgifter i årene som kommer. Økningen i offentlige driftstilskudd var på 3,7 %, og med årets lønnsvekst og prisvekst pr oktober, utgjør det en underkompensasjon på 0,3 %. Årets overskudd avsettes til fond og finansierer investeringer.

I årets forslag til statsbudsjettet for 2026, økes det offentlige driftstilskuddet med 3,6 %. Ift forventet lønns- og prisvekst innebærer det for første gang på mange år full kompensasjon. Det er ikke foreslått noen økninger til våre omsøkte tiltak.

Administrasjonen foreslår et budsjettert driftsresultat på kr 7 mill i 2026 og et investeringsbudsjett på kr 20,2 mill (inkl mva). Overskuddet i driften foreslås overført til investering for å dekke deler av investeringsbehovet. Resten foreslås dekket ved bruk av ubundet disposisjonsfond. I tillegg legger vi opp til bruk av bundet fond som består av tilskudd fra Sør-fondet til *Fra Krakk til kamp* som vi mottok og avsatte i 2024.

Innarbeidet budsjetterte avsetninger til og bruk av fond legger forslaget oppsummert opp til et regnskapsmessig driftsresultat i balanse.

Det er et betydelig investeringsbehov i årene som kommer, spesielt i 2026 og 2027, som i forslag til økonomiplan for årene 2026-2029 foreslås finansiert av overskudd i drift og bruk av fond. Videre ligger det en forutsetning om full kompensasjon fra offentlige tilskudds givere.

### Årsbudsjett 2026

Forslag til drifts- og investeringsbudsjett for 2026 som danner grunnlaget for forslag til årsbudsjett 2026, gjøres samlet opp med et regnskapsmessig resultat i balanse. Forslaget innebærer en netto reduksjon av Kildens fond på kr 9,2 mill. Det tilføres/avsettes kr 7 mill til disposisjonsfond over driftsbudsjettet og brukes kr 16,2 mill av

fond, netto reduksjon kr 9,2 mill. Kr 16,2 mill skal finansiere investeringer og kr 3,5 mill på bundet fond (tilskudd fra Sør-fondet i 2024) skal finansiere deler av forestillingen *Fra krakk til kamp*.

## **Driftsbudsjett 2026**

Under følger en redegjørelse for budsjettpostene som ligger til grunn for forslaget til driftsbudsjett for 2026 med et overskudd på kr 7 mill.

### ***Driftsinntekter 2026***

Driftsinntektene i 2026 er på kr 313, 8 mill mot kr 302,5 mill i budsjettet for 2025. Av dette utgjør ca kr 65,2 mill egeninntekter, en økning på 5 % ift budsjett 2025. Andelen egeninntekter er 21 % som i årets budsjett. Kr 240,1 mill (77 %) er offentlige tilskudd. Resten (kr 8,5 mill) er momskompensasjon.

### ***Overføring fra staten: kr 158 mill.***

I forslag til statsbudsjett for 2026 får Kilden tildelt kr 158 mill i rammetilskudd. Det er ingen økning i tilskuddet utover prisvekst. Kr 3,5 mill ekstra for å håndtere økte investeringsbehov og unngå låneoptak fra 2025 blir videreført som en permanent del av driftstilskuddet. Kr 0,4 mill til bredere mangfold i teaterensemblet fra 2021 er siden 2022 flyttet fra post 70 på statsbudsjettet og overført til spillemidler, og opphører fra 2026. Dette har resultert i et halvt skuespillerårsverk mindre. Det legges opp til en økning på 3,6 % som med SSBs estimat for neste års lønnsvekst på 4,0 % og prisvekst 2,2 %\* for første gang på mange år medfører full kompensasjon (med vektning 70 % lønnskostnader og 30 % andre kostnader).

### ***Overføring fra eierkommuner: kr 82,1 mill.***

Overføringer fra Kristiansand kommune og Agder fylkeskommune til den statlig støttede virksomheten i Kilden, følger som en gitt funksjon av det statlige rammetilskuddet og utgjør samlet 30 % av totalt offentlig tilskudd. Siden 2021 har vi fått tilskudd fra Agder fylkeskommune til satsingen Kilden ut i Agder. Tilskuddet er fra 2026 justert til kr 1,350 mill. Kr 13 mill av det totale tilskuddet fra eierne på kr 82,1 mill, er overføringer til kulturhusvirksomheten. Tilskuddet er økt med kommunedeflator på 3,5 %.

### ***Refusjoner: kr 9,3 mill.***

Posten omhandler antatt kompensasjon av merverdiavgift (kr 8,5 mill) og refusjon fra Nav knyttet til foreldrepermisjoner (kr 0,8 mill). Sykepengerefusjoner fra Nav blir betydelige beløp i løpet av et år, men vi budsjetterer ikke med sykefravær. I de fleste tilfeller utgjør sykefravær en kostnad da det som regel er nødvendig å engasjere vikar. Kilden betaler arbeidsgiverperioden og NAV refunderer kun lønn opp til 6G, og refusjonen dekker ikke våre utgifter til pensjon. I noen tilfeller vil refusjonen innebære en inntekt som ikke skal dekke en direkte kostnad da det ikke er tatt inn vikar for vedkommende.

### ***Overføringer og tilskudd fra andre: kr 7,9 mill.***

Refusjoner fra andre vi venter oss til neste år er tilskudd fra:

- Kulturrådet til Kilden Vokalensemble kr 1,7 mill (søknad ikke behandlet i skrivende stund).

- Sparebankstiftelsen Sparebanken Sør til prosjekt *Fra babysang til salme ved reisens slutt* kr 4,3 mill i 2026. Innvilget tilskudd totalt er kr 15,5 mill over fire år. 2026 er siste året i tilskuddsperioden.
- Sør-fondet til Kilden ut i Agder kr 0,5 mill, billettfond (til barn og unge) kr 0,4 mill, konsert kr 0,5 mill, demenskor kr 0,1 mill. Sum kr 1,5 mill.

**Billettinntekter: kr 32,8 mill.**

Billettinntektene utgjør i 2026 50 % av egeninntektene; kr 32,8 mill mot kr 26,7 mill i 2025-budsjettet. Det utgjør en økning på nesten 23 %. Kilden Kultur står for den største økningen (19 %) på kr 2,7 mill (totalt kr 16,6 mill), drevet av en fremoverlent programmering med aktuelle og relevante artister, og en moderat, men realistisk, justering av inntektsforventningene basert på årets prognoser og sammenliknbare arrangement. Kilden Teater har en økning (53 %) på kr 2,4 mill ift årets budsjett. Det skyldes i hovedsak at vi ikke har en stor opera i 2026, men årets store satsing *Fra krakk til kamp* er et samarbeidsprosjekt mellom flere av de kunstneriske avdelingene der Kilden Teater er prosjekteier. I tillegg presenteres *Påske, Kilden, Presidentinnene, Susie Wang, Sanseporten, Eventyrstund*, og vi får gjensyn med *Reisen til Julestjernen* som skal settes opp for første gang siden 2013, med stor suksess den gangen med 14 600 publikummere. Kilden Opera gjør en produksjon med Eir Inderhaug der en slagverker fra KSO er med. Kilden Vokalensemble medvirker i samproduksjoner, og omfanget av egne konserter tilpasses endelig tilskudd fra Kulturrådet. KSO planlegger et omfattende og variert konsertår, med både faste abonnementsserier og en rekke samarbeid, prosjekter og festivaldeltakelser. Programmet inneholder 30 klassiske konserter, i tillegg til tre crossover konserter i samarbeid med Kilden Kultur, utstrakt kammermusikalsk virksomhet rundt i Agder, i tillegg til at hele 35 av musikerne medvirker i *Fra krakk til kamp*. Kilden Kultur vil også i 2026 videreføre et bredt, variert og ambisiøst program. I 2026 planlegges en ny musikalsatsing i samarbeid med eksterne arrangører. Årets hovedproduksjon er *Saturday Night Fever*, som etter premiere og spilleperiode i Kilden skal videre på turné til flere større norske byer. Produksjonskostnadene deles mellom flere aktører, noe som reduserer risiko og samtidig øker potensialet for et godt resultat. Et nytt samarbeid med et privatteater vil også resultere i en komedieproduksjon på forsommeren, hvor vi forventer et overskudd i prosjektregnskapet. Publikumsgrunnet for større musikalproduksjoner vurderes som robust. Vi anslår at *Saturday Night Fever* vil trekke om lag 10 000 publikummere. Til sammenlikning hadde *Sister Act* (2023) ca 11 000 besøkende, *Grease* (2024) over 14 000, og *We Will Rock You* i inneværende år 12 600 publikummere.

Vi viderefører ordningen med differensierte priser i ulike soner i de største salene, og abonnementsløsninger på KSO og Teaterkortet, samt «U30-billetten» til kr 150,- for alle under 30 år. Honnørrabatt er kr 50,-, slik den har vært i mange år. Med teaterkortet kan man se alle teaterforestillinger til ca 50 % av ordinær billettpris (kr 1 100,- frem til 1. desember, deretter kr 1 300,-). KSO sitt publikum kan fortsatt velge mellom ulike abonnement med 25-40 % rabatt. Antall abonnenter holder seg stabilt for KSO, og salg av teaterkort for 2026 har god fart,

og ca halvparten er solgt i skrivende stund. Publikum har høyere betalingsvillighet på de kjente musikalene og på arrangement med kjente artister, så Kilden Kultur har i snitt noe dyrere billetter enn de andre avdelingene. På LørdagsKilden og SeniorKilden tilbyr vi fremdeles rimelige billetter og prisnivået er det samme som i 2025. På nyåret vil flere involverte ta en større gjennomgang av prisstrategi, fastsettelse av soner, abonnement ordninger, billett kategorier, soning i sal, strategi for prisøkninger osv, for å sikre oss at vi priser oss optimalt. Vi skal være tilgjengelige for alle, samtidig som vi har stort press på å øke egeninntektene. To mål som ikke alltid er forenelige.

### **Salgs- og leieinntekter: 23,7 mill.**

Posten omhandler alle egeninntekter knyttet til servering, utleie av saler med tekniske tjenester, sponsorinntekter, med mer. Serveringsinntektene øker sammenliknet med 2025 budsjettet, fra kr 14,7 mill til kr 15,9 mill i 2025. Økningen utgjør 8 %, og skyldes prisvekst og sommeråpent. Men resultatet i Publikumsserveringen reduseres som følge av høyere lønnskostnader og lavere forventet omsetning til kurs og konferanser. Til sammen er Publikumsserveringen og Kurs og konferanse budsjettert med et overskudd (før andel felleskostnader) på i underkant av kr 1 mill, som er under halvparten av årets budsjetterte overskudd, og noe dårligere enn årets prognose, men i tråd med forventningene for neste år. Sponsormarkedet er utfordrende, og vi budsjetterer med kr 2,7 mill i sponsorinntekter, en reduksjon ift inneværende års budsjett på kr 0,6 mill som er i tråd med inngåtte avtaler.

Kilden Kultur håper å oppnå et resultat på kr 15,9 mill (mot kr 14,6 mill i 2025) som dekker andel av felleskostnader etter vedtatt felleskostnadsfordelingsmodell. Resultatet innebærer en økning på 8 %, drevet av en mer offensiv programmering og en moderat, men realistisk, justering av inntektsforventningene basert på årets prognoser og sammenliknbare arrangement. Det er liten økning i utleie arrangement i Kilden Kultur, da vi tilstreber at arrangementene i størst mulig grad er egenarrangement. Da sitter vi igjen med billettinntektene, men har også risikoen, en løsning som oftest gir oss et bedre økonomisk resultat.

**Oppsummert viser forslag til driftsbudsjett for 2026 totale inntekter på kr 313,8 mill mot kr 302,5 mill i budsjett 2025.**

### **Driftsutgifter 2026**

Totale driftsutgifter er kr 311,8 mill (eks avskrivninger på kr 42 mill). Lønn og sosiale utgifter utgjør 68 %. Øvrige kostnader består hovedsakelig av forbruksvarer og tjenester knyttet til kunstneriske produksjoner og administrative oppgaver, samt drift og vedlikehold.

De totale driftsutgiftene er fordelt slik:

### **Lønn og sosiale utgifter: 213,5 mill.**

Posten inneholder alle lønnsutgifter til Kildens faste ansatte, midlertidig/engasjert personell, feriepenger, arbeidsgiveravgift, pensjon, AFP og gruppeleivsforsikring. Det er lagt til grunn en lønnsvekst på 4 %, i tråd med SSBs anslag\*. Kilden har ca 240 faste ansatte og lønner ca like mange årsverk.

Ekstra personell engasjeres i perioder med mye aktivitet, dette gjelder spesielt i Produksjonsavdelingen, servering og vertskap. I 2025 budsjetterte vi med kr 2 mill til ekstrabemannning i Produksjonsavdelingen, og i 2026 ser vi oss nødt til å øke bemanningen med ytterligere kr 1,8 mill for å håndtere planlagt aktivitet og produksjoner i 2026.

Posten inneholder også arbeidsgiveravgift, pensjon, AFP og gruppelevsforsegling. Kilden har pensjonsordninger for sine ansatte i Gjensidige (innskuddspensjonsordning), Storebrand (hybridpensjonsordning), Statens Pensjonskasse (SPK) og Avtalefestet pensjon (AFP). I Storebrand har også mange av våre ansatte rettigheter etter den gamle ytelsesordningen fra før innskuddspensjon ble innført 1/7-16. Rettighetene inngår i en lukket fellesordning og er tilpasset et gjennomsnittsnivå basert på beregninger av netto pensjonskostnad. Forventet forskjell mellom betalt premie og netto pensjonskostnad fratrukket tidligere års amortisering utgjør premieavviket, som igjen gir resultateffekt.

***Kjøp av varer og tjenester: 89,8 mill.***

Under denne posten ligger alle andre kostnader enn lønn; produksjonskostnader til våre oppsetninger, honorarer, rettigheter, markedsføring, reise og opphold, ordinære driftskostnader, kjøp og leie av inventar og utstyr, instrumenter, varekostnader, personalkostnader (arbeidsmiljøtiltak, bedriftshelsetjeneste, kurs og opplæring), lisenser, kontingenter og medlemskap (Spekter, NTO med mer) og diverse andre utgifter (transaksjonsutgifter, gebyrer, representasjon med mer).

I tillegg inngår kr 10,9 mill til forvaltning, drift og vedlikehold av bygg og teknisk utstyr. Dette inkluderer strøm, varme, kjøling, planlagt og uforutsett vedlikehold og reparasjoner, forsikringer, serviceavtaler, renhold, vakthold, kommunale avgifter og renovasjon. Se eget notat vedr vedlikeholds- og investeringsplan.

Postene er budsjettert iht forventet forbruk til neste år basert på planlagte aktiviteter, årets prognose og en forventet prisstigning på 2 %.

***Overføringer: 8,5 mill.***

Posten omhandler antatt merverdiavgift som er kompensasjonsberettinget i 2026.

***Avskrivninger: 42 mill.***

Posten omhandler årlig avskrivning (lineær avskrivningsmetode) av Kildens driftsmidler. Driftsmidlene omhandler i all hovedsak bygninger (50 år) og anlegg (20 år) og utgjør årlig avskrivning på ca kr 37 mill. Andre driftsmidler er inventar og utstyr (10 eller 5 år) og utgjør årlig avskrivning på ca kr 5 mill. Avskrivningene fremkommer som en kostnad i driftsbudsjettet, men har samtidig en motpost som inntekt slik at den totale resultateffekt er lik null. Måten å føre avskrivninger på følger av regnskapsstandarden vi benytter.

**Oppsummert viser forslag til driftsbudsjett for 2026 totale utgifter på kr 353,8 mill (avskrivninger utgjør kr 42 mill) mot kr 341 mill i budsjett 2025.**

### **Brutto driftsresultat: -40 mill.**

Brutto driftsresultat for 2026 (resultat før fratrukket finanstransaksjoner og motpost avskrivninger) viser et driftsresultat på kr -40 mill. (kr 313,8 mill i inntekter – kr 353,8 mill i utgifter).

### **Finanstransaksjoner: 5 mill.**

Posten omhandler antatte renteinntekter på kr 5 mill. Dette er noe lavere enn forventede renteinntekter inneværende år, og noe høyere enn oppnådde renteinntekter i 2024 (kr 4,8 mill). Vi har ikke budsjettert med gevinst på fondsplassering. Vi har ikke lagt opp til lånefinansiering og unngår derfor avdrag og rentekostnader.

### **Motpost avskrivninger: 42 mill.**

Kildens årsbudsjett er basert på et finansielt orientert system med hovedvekt på anskaffelse og anvendelse av midler til drift og investering med tilhørende finansiering av disse aktivitetene. Som hovedregel skal utgifts- og utbetalingsarter (inntektsarter) regnskapsføres i bevilgningsregnskapet på transaksjonstidspunktet. Dette innebærer at varer og tjenester skal regnskapsføres i sin helhet når varen/tjenesten er levert/utført (anordningsprinsippet). Som et resultat av dette vil ikke avskrivninger ha noen regnskapsmessig effekt siden avskrivninger inneholder en motpost.

### **Netto driftsresultat: 7 mill**

Netto driftsresultat for 2026 (resultat før årets bruk av avsetninger fratrukket avsetninger i perioden), viser et driftsresultat på kr 7 mill.

### **Disponering av netto driftsresultat, avsetning til fond: 7 mill**

Posten omhandler avsetning til fond (disposisjons- eller bundet fond). I årsbudsjettet for 2026 foreslås kr 7 mill overført til fond til delvis dekning av årets foreslåtte investeringer.

### **Bruk av fond: 16,2 mill**

Posten omhandler bruk av fond (disposisjons- eller bundet fond). Det legges opp til bruk av driftsfond kr 16,2 mill for å finansiere investeringer, herav kr 7 mill avsatt etter overskudd i driftsbudsjettet og kr 3,5 mill fra Kildens bundet fond (tilskudd fra Sør-fondet til forestillingen *Fra krakk til kamp*).

### **Forslag til driftsbudsjettet for 2026 innebærer en netto reduksjon av fond på kr 9,2 mill.**

Driftsresultatet inkludert finanstransaksjoner og motpost avskrivninger, gir et netto driftsresultat på kr 7 mill. Innarbeidet budsjetterte avsetninger til og bruk av fond gir oppsummert et regnskapsmessig driftsresultat i balanse.

## **Investeringsbudsjett 2026**

Det vises til eget notat vedr vedlikeholds- og investeringsplan. Vi stor foran store investeringer i teknisk utstyr i årene som kommer, og en ekstraordinær kostnad i 2026 og 2027 da vi står ovenfor omfattende ombygging av

loftsystemet i Konsertsalen og Teater- og operasalen grunnet bytting av drivere (kommunikasjonsutstyr mellom styreenhet og motorer i scenetrekke). I forslag til budsjett 2026 ser vi oss nødt til å investere så mye som kr 20,2 mill (inkl mva). Finansieringen består av kr 4 mill i momskomp og resten, kr 16,2 mill, finansieres av disposisjonsfond, som er tilført kr 7 mill fra budsjettet overskudd i driftsbudsjettet i 2026.

**Forslag til investeringsbudsjett gjøres med dette opp med et regnskapsmessig investeringsresultat i balanse.**

## Økonomiplan 2026 - 2029

Administrasjonen anser forslag til årsbudsjett for 2026 som realistisk, mens forslag til økonomiplan for perioden 2026-2029 som realistisk, men optimistisk. I forslaget gjøres drifts- og investeringsbudsjettene opp med et samlet regnskapsmessig resultat i balanse, men medfører en reduksjon av fond på kr 27,2 mill i løpet av perioden. I forslag til økonomiplan forutsetter vi at lønns- og prisvekst blir kompensert fullt ut i offentlige tilskudd. Følgende vekst er lagt til grunn\*:

	2029	2028	2027	2026
Offentlig tilskudd	3,0 %	3,2 %	3,4 %	3,6 %
Lønnsvekst	3,3 %	3,5 %	3,8 %	4,0 %
Prisvekst	2,2 %	2,4 %	2,6 %	2,0 %

### Inntekter

Økonomiplanen legger opp til en videreføring av Kildens budsjetterte egeninntekter i 2026 justert for forventet prisvekst, og med en forventning om nye eksterne tilskudd av samme størrelse som i 2026 (kr 7,9 mill, prisjustert til kr 8,1 mill). Vi har lyktes godt med å søke ekstern finansiering og ulike tilskuddsordninger og vil fortsette å fokusere på det. Billettinntektene forventes å øke med 4 % i både 2027 og 2028, og det legges opp til høyere inntekter i servering; et forbedret resultat på kr 0,5 mill pr år i 2027 og 2028. Hele kr 5 mill av overskuddet på kr 7 mill i budsjettet for 2026 er renteinntekter. I økonomiplanen forventer vi en reduksjon til kr 4 mill i 2027 og kr 3 mill fra år 2028.

### Kostnader

Det legges opp til en videreføring av Kildens budsjetterte kostnader i 2026 justert for forventet lønns- og prisvekst, men med en reduksjon på kr 3 mill fra 2027, fordi vi i 2026 har innvilget oss høyere forbruk i forslag til årsbudsjett, grunnet produksjonen *Fra krakk til kamp* som vi fikk tilskudd til og avsatte på fond i 2024. Dersom budsjetterte tilskudd fra eksterne uteblir, må vi tilpasse driften, aktiviteten og kostnadsnivået tilsvarende.

I forslag til økonomiplanen oppnår vi et netto driftsresultat før avsetning til fond på kr 7 mill i 2026, kr 9,5 mill i 2027, kr 10 mill i 2028 og kr 10,5 mill i 2029.

Kildens investeringsstrategi har tatt utgangspunkt i at det skal være en netto tilførsel til fond etter at årsbudsjettet er gjort opp. Kildens investeringsbehov har tidligere primært vært finansiert gjennom bruk av fond (drifts- eller investeringsfond). Fondenes inngående balanse i 2025 var kr 39,8 mill (fratrukket udekket

beløp i 2024), saldoen ventes å være noe høyere ved utgangen av året. Med forslaget til økonomiplan vil fondenes saldo være redusert til ca kr 30 mill ved inngangen til 2027. Ved økonomiplan periodens slutt ligger saldoen an til å være redusert til ca kr 13-16 mill. Siden vi de siste årene har tilført midler til fond, legger ikke administrasjonen opp til låneopptak i forslag til økonomiplan. Vi fikk kr 5 mill i ekstra offentlig driftstilskudd fra 2025 for å unngå låneopptak. For å sikre en robust økonomi uten låneopptak, må vi i løpet av økonomiplanperioden tilpasse driften ved å redusere kostnader eller øke inntekter, for finansiere investeringsbehovet med overskudd fra drift fra 2030.

Tilstandsrapporten av det tekniske utstyret fra i sommer konkluderer med at «*Det meste av utstyret er av høy, profesjonell kvalitet, men andelen som nærmer seg sin tilmålte levetid er økende*» og understreker behovet for planmessige investeringer. Med god styring, tydelige prioriteringer, målrettede tiltak og fokus på inntektsvekst og effektiv drift bør vi sikre en bærekraftig økonomi på sikt, ved å skape bedre balanse mellom driftsresultat og investeringer. Forrige økonomiplan hadde som mål å finansiere investeringene fullt ut fra 2027, men vi ser at dette krever justeringer. Vi holder fast ved prinsippet om ikke å ta opp lån, og vil i stedet bruke fond som buffer der driftsoverskuddet ikke strekker til. Fondene vi har bygget opp de siste årene gir oss et godt utgangspunkt. Ved utgangen av økonomiplanperioden forventer vi en fondsreserve på kr 13 - 16 mill. kroner, som tilsvarer ca 4 % av driftsinntektene. Dette gir oss en nødvendig sikkerhetsmargin for uforutsette hendelser. Til sammenligning har Agder fylkeskommune 13 % bufferkapital og et mål på 10 %.

Det vises til eget notat vedr vedlikeholds- og investeringsplan.

[\\*Konjunkturtendensene – SSB](#)

**Til:** Styret  
**Fra:** Administrerende direktør, sjefprodusent, teknisk sjef og økonomisjef

**Vår referanse:**  
Styresak 51/25

**Sted / Dato:**  
Kristiansand 13. november 2025

## **Vedlegg til sak 51/25 Årsbudsjett 2026 og økonomiplan 2026-2029; Vedlikehold- og investeringsplan i Kilden**

### **1. Bakgrunn**

I forbindelse med eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon tidligere i år anbefalte revisjonen at «*plan for vedlikehold av bygg og utstyr forankres og vedtas av styret*». I høringsuttalelsen svarte vi at «*Vi har lagt til grunn at når årsbudsjett og investeringsplan vedtas av styret og representantskapet, er også vedlikeholdsplanen de facto vedtatt. Vi ser likevel verdien av et eget, tydelig dokument og vil utarbeide en flerårig vedlikeholdsplan som fremmes for styrebehandling høsten 2025.*»

Kilden har som mål å sikre byggets og utstyrsparkens verdi og funksjonalitet gjennom systematisk vedlikehold og målrettede investeringer. Vi baserer oss på tilstandsrapporter, serviceavtaler og flerårige vedlikeholdsplaner, og har de siste tre årene lagt oss opp en buffer ved å tilføre midler til disposisjonsfond for å håndtere deler av investeringsbehovet, uforutsette hendelser, større reparasjoner osv.

Prioriteringene foregår i tett samarbeid med involverte seksjons- og avdelingsledere, og baserer seg på konsekvensgrad og tilstandsgrad som fremkommer av tilstandsrapporter utført av COWI i sommer (teknisk utstyr) og Norconsult i 2022 (bygg). Vi prioriterer forestillingskritisk utstyr, og vurderer hvor fort vi kan erstatte utstyr i form av kjøp eller leie. Fremtidige prioriteringer innen vedlikehold av bygg vil bygge på ny tilstandsanalyse i 2026.

Norconsult skriver følgende i sitt sammendrag fra tilstandsrapporten fra 2022: «*Bygget fremstår generelt bra, men med noen større mangler.*»

COWI konkluderer i tilstandsrapporten fra 2021 med at «*Hovedinntrykket omkring vedlikehold og renhold er svært godt. Det er få lignende steder som har så god tilstand på tilsvarende gamle anlegg. Rent og ryddig stort sett overalt. Den tekniske staben ved Kilden har fokus på å holde utstyrsparken relevant og av høy kvalitet, men fornyingstakten begrenses av tilgjengelige budsjetter. Det er også betydelig forskjell på det tekniske nivået mellom ulike delanlegg. Generelt fremstår lydanleggene i stor grad velfungerende, mens flere delanlegg knyttet til videoproduksjon og kommunikasjon internt på huset har et betydelig behov for fornying og videreutvikling.*»

I årets tilstandsrapport lyder COWIs konklusjon som følger: «*Kilden framstår som et meget veldrevet teaterhus med et sterkt merkenavn og trofast publikum. Det tekniske personalet er kompetent, både teknisk og kunstnerisk og det erfarer at det jobbes kontinuerlig og målrettet for å levere produksjoner av høy standard. Kildens utstyrspark er sammensatt av både nyere og eldre utstyr, og det tas godt vare på av produksjonsteamene. Det meste av utstyret er av høy, profesjonell kvalitet, men andelen som nærmer seg sin tilmålte levetid er økende*».



Hovedutfordringene er økende behov for store investeringer i teknisk utstyr, knappe økonomiske ressurser, kapasitet i Drift og Produksjon, og økende teknisk kompleksitet og digital utvikling.

Alle tall i notatet er oppgitt eks mva.

## 2. Vedlikehold

### Drift

Drift består av leder og tre driftspersonell. De har ansvar for vedlikehold av bygget, styrt gjennom FDV-programmet Facilit. Oppgavene spenner fra mindre elektroarbeid (med faglig ansvarlig innført høsten 2025), til månedlige kontroller av brannteknisk utstyr, samt oppfølging av SD-anlegg (ventilasjon, pumper) og KNX-styring (lys og varme). Driftspersonellet utfører mindre vedlikeholdsoppgaver slik som maling og elektroarbeid som er tillatt utført selv. Rammeavtaler med eksterne tar seg av annet elektroarbeid, malerarbeid, gulvlegging, rørlegger med mer.

Renholdsavdelingen består av leder og fem renholdere. De utfører daglig renhold/vedlikehold og periodisk nedvask. Større nedvask og utvendig vask utføres av eksterne. I 2025 investerte vi i robotstøvsugere for å avlaste i krevende områder som kantine, restaurant og salonger.

Serviceavtaler dekker vedlikehold av kritiske tekniske systemer (SD-anlegg, brann, alarm, ventilasjon, kjøling, el-kontroll med mer) og sikrer at nødvendig vedlikehold og kontroller gjennomføres av spesialister:

- SD-anlegg – Siemens
- Brannalarmanlegg – Autronica
- Brannvernkonsulent – Rambøll
- Innbruddsalarm – Securitas
- Sprinkleranlegg – Agder sprinkler
- Nødløslanlegg – Proxll
- Varme- og kjøleanlegg – Egeland rør
- Sanitæranlegg – Egeland rør
- Internkontroll, termografi elektrisk anlegg – ElektroXperten
- Ventilasjonsanlegg – GK
- Skadedyr – Anticimex
- I tillegg er det en del mindre avtaler på diverse anlegg.

I Drift er det satt av kr 3 mill til vedlikehold og kr 0,8 mill til serviceavtaler i forslag til budsjett 2026. Samme beløp justert for forventet prisvekst ligger til grunn for økonomiplanperioden 2026-2029.

Prioriteringene av vedlikeholdsarbeidet tar utgangspunkt i tilstandsrapport og vedlikeholdsplan (2023-2032) fra Norconsult i 2022. Tilstandsgrad og konsekvensgrad fremkommer av rapporten og vektlegges i prioriteringene.

Planlagt vedlikehold pt:

- Strakstiltak i vedlikeholdsplanen som ikke er utført enda prioriteres fra 2026, sum ca kr 1,2 mill. Den høyst prioriterte oppgaven er ferdigstillelse av arbeid for endelig godkjenning av de såkalte RGB-dørene. Rapporten fra Rambøll, som styret ble informert om under sak 5/24 i styremøte 01-2024, har siden vært til kontroll og godkjenning hos Norconsult. Saksgangen videre er byggesøknad til Kristiansand kommune om endringer som vedrører Kildens brannkonsept. Mindre ombygging for oppfyllelse av brannkrav for RGB-dørene er et av tiltakene som må gjennomføres.
- Bølgeveggen ble pusset opp i sommer, og vedlikehold anbefales hvert tredje år. Omfanget er da estimert til kr 0,5 mill. Veggen bør vaskes årlig, en estimert kostnad på 0,1 mill.

- Utskifting av lysstoffrør og halogen til LED. Konsertsalen (sal og scene) prioriteres, sidescener og tekniske gallerier, samt trappeløpene i støtte 1, 3 og 4. Budsjettet med 0,5 mill pr år.
- Utskiftning av dørmatter/tepper ved rondellene, ca kr 0,2 mill.
- Reparasjon av skifer på kaia, grunnet tidligere innfesting av glassvegger, ca kr 0,1 mill.
- Skifte taklys om himling i teatersalongen, ca 0,3 mill.
- Gulv:
  - utskifting av gulvbelegg i amfi Multisalen.
  - vedlikehold av parketten på scenen i Konsertsalen.
  - gulvet i magasinet (lager bak Multisalen) bør pigges opp og støpes på nytt, ca 0,1 mill.
  - Fjerne furugulv og støpe betonggulv i monteringshallen (Lager bak teatersalen), ca kr 0,1 mill.

Videre prioriteringer av vedlikehold vurderes og besluttes fortløpende etter årsrapporter fra serviceavtaler, og ny tilstandsrapport som foreligger i 2026.

Ventilasjonsanlegget har en forventet levetid på 15-20 år. Det gjøres løpende oppgraderinger på anlegget så det er ikke slik at vi ved endt levetid må skifte hele anlegget. Vedlikeholdsbudsjettet fra ca år 2030 må økes gradvis på bakgrunn av dette.

### **Produksjonsavdeling**

Det jobbes systematisk for å bruke omriggsuker til løpende vedlikehold, men det gir ofte etterslep som må tas igjen om sommeren. Sommeren er kritisk for vedlikehold, men begrenses av produksjoner og ferieavvikling. Med «sommervedlikehold» menes reparasjoner, utskiftninger, renhold, maling og annet arbeid som bare kan gjøres når salene er stengt i en lenger periode. Det kan komme av behov for arbeid i høyden, tomt/flatt scene- eller parkettgulv, kjøring av maskineri, bruk av kjemikalier, bygging av stillaser eller bruk av lifter for adkomst.

Produksjonsavdelingen ser at det vil kunne være fornuftig med en intern ressurs i en deltidsstilling for å vedlikeholde elektriske apparater (svakstrøm). Det kan lønne seg på sikt, ved at økt intern kapasitet på avansert vedlikehold vil kunne bidra til økt levetid på en del utstyr og følgelig redusert re-investeringsbehov, i tillegg til besparelsen til eksternt servicepersonell. Dette har vi ikke funnet rom til å prioritere pr nå.

COWI og Produksjonsavdelingen opplever et gap mellom husets IT-kompetanse og produksjonsavdelingens behov når stadig mer teknisk utstyr får digitale grensesnitt. Det gjør behov for fremtidig vedlikehold og investeringer noe uoversiktlig.

I forslag til budsjett for 2026 er det i Produksjonsavdelingen budsjettet med kr 0,6 mill til vedlikehold og kr 1,1 mill i serviceavtaler.

### Scene

Det jobbes strategisk for å styrke lederskap i vedlikeholdsarbeidet, spesielt for scenemaskineri og rigguttstyr, men kapasitet og kompetanse i bemanningen er en utfordring. Produksjonsavvikling må ofte prioriteres fremfor vedlikehold.

Sceneseksjonen har kompetanse innen forvaltning og drift av over- og undermaskineri og drift av akustikk-systemer (reflektorer og tepper). Vedlikehold og utvikling av over- og undermaskineri håndteres i hovedsak gjennom serviceavtale med CueSupport. For akustikk-systemer er det ønskelig med integrasjon mot TrekWerk og fremtidig vedlikeholdsavtale.

Person- og parallelføtere sjekkes årlig av eksternt firma, mens internt vedlikehold begrenser seg til lading og sjekk av batteriveske. Fallsikring og redningsutstyr sjekkes løpende av brukere og årlig av intern ansatt med riktig kompetanse. Riggutstyr (truss, wire, sjakler, stropper) sjekkes ved bruk internt og kontrolleres årlig av eksternt part.

#### Lys og lyd

Seksjonene har god kompetanse på løpende vedlikehold, men kapasitet er en utfordring. Mye service og større oppgraderinger må settes bort til eksterne. Det er økende behov for å holde systemene oppdatert med programvare, men dette må ofte vike for produksjonsbehov.

#### Bilde

Seksjonen har mangelfull kompetanse på reparasjoner av defekt utstyr i seksjonen, vedlikehold begrenses til generelt renhold og noen programvareoppdateringer. Det meste av service utføres av eksterne.

#### **IT**

Seksjonen har utarbeidet en flerårig plan for utskifting og oppgradering av IT-infrastruktur for å sikre driftsstabilitet, forutsigbar kostnadsutvikling og planmessig utskifting av utstyr i IT-infrastrukturen. Planen beskriver forventet levetid og kommende fornyelsesbehov, og dekker kjerne- og kantnett, brannmur, servere, lagring, kabling, fiber og trådløst nett.

Mye av nettverksinfrastrukturen er fra byggets opprinnelse, og det pågår en gradvis utskifting. Det er også planlagt reinvestering i brannmur og servere, samt overgang til hybrid lagring (on-prem + sky). Fiberinfrastruktur vurderes for oppgradering mot 2032.

Viser til tidligere nevnte gap mellom husets IT-kompetanse og produksjonsavdelingens behov, særlig når stadig mer teknisk utstyr får digitale grensesnitt. Dette gjør fremtidig vedlikehold og investeringer mer komplekst og uoversiktlig.

### **3. Investeringer**

#### **IT**

Deler av nevnte utskifting av utstyr i IT-infrastrukturen over utgjør anskaffelser av eiendeler som er vesentlige og varige og dermed klassifisert som investeringer.

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

	<b>825 000</b>
Switch - utskifting av nettverksinfrastruktur	150 000
Overgang til Windows 11, bytte ut eldre maskiner	150 000
Fiber infrastrukturen hus	250 000
Bytte til Wifi X (WiFi 7 er dagens standard)	125 000
Bytte ut Joan skjermer med kablet versjon	150 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

- Kjerne- og kantnett, kr 0,7 mill
- Brannmur og perimetersikkerhet, kr 0,5 mill
- Servercluster – VM host-maskinvare, kr 0,3 mill
- Sercluster, SAN lagringssystem, kr 0,3 mill
- Hybrid lokal lagring, kr 0,3 mill
- Fiberinfrastruktur, kr 1,5 mill



Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

	<b>2 313 000</b>
Oppgrader ventilasjon for AX, kontrollrom bilde/video	150 000
Salslys Konsertsalen, under balkong	200 000
LED belysning	500 000
Oppgradering av punktdeteksjon til AutoGuard CO meldere i saler (røykdetektor)	200 000
Tre el-skap uten vegg/dør, Bygge brannceller + brannrør	163 000
Talevarslingsanlegg - skifte ut forsterkere	400 000
Kontor sceneteknikere	200 000
Ombygging av rom til Bildeseksjon	200 000
Nye dører med bedre brannsikring	150 000
Truck	150 000

Foreløpige kjente investeringsbehov 2027-2029:

- Amaturer i gulv i foajé og på kaia, kr 2,2 mill
- Oppgradere lysstoffrør, kr 0,2 mill
- Avfukningsanlegg, kr 0,2 mill
- Utskifting av lyspærer til LED, kr 0,5 mill pr år. Del av ett større løpende utbyttingsprogram. Å bytte alt vil koste kr 15-20 mill. Dette er en mer eller mindre evig utgift. LED varer heller ikke evig. Hele armaturene må skiftes etter 10-15 år.
- Ønske om sykkelparkering under tak, kr 1 mill

På et tidspunkt etter år 2030 kommer en større kostnad når alle stolene i salene må skiftes ut. Forventet levetid er 20-25 år. Ventilasjonsanlegget har en forventet levetid på 15-20 år. Det gjøres løpende oppgraderinger på anlegget så det er ikke slik at vi ved endt levetid må skifte hele anlegget. I hovedsak vil det innebære å bytte motorer, frekvensomformere m.m. Godt vedlikehold og service forlenger levetiden. Vedlikeholdsbudsjettet fra ca år 2030 må økes gradvis på bakgrunn av dette.

### Produksjon

Som tilstandsanalysen til COWI konkluderer med er «*Det meste av utstyret er av høy, profesjonell kvalitet, men andelen som nærmer seg sin tilmålte levetid er økende*». Rapporten slår fast at investerings tempoet vårt ikke holder tritt med det høye reinvesteringsbehovet. Forventet levetid er over for en stor andel av det tekniske utstyret. Utstyrsparken har ikke endret seg i takt med ønske om å henge med i den digitale utviklingen. Vi reinvesterer i stor grad i nytt utstyr på samme nivå, det er lite forbedring i kvalitet. Få år tilbake var vi ledende i bransjen av digitale produksjoner, det er vi ikke lenger.

Status på utstyrsparken med tilstandsgrad og konsekvensgrad fremgår av rapporten til COWI, og behov for utskiftinger legges i investeringsplanen med estimerte beløp. Prioriteringer gjøres fortløpende av adm.dir sammen med teknisk sjef, leder av scenetekniske seksjoner, sjefprodusent og økonomisjef. Det vil kunne komme endringer i prioriteringene som er redegjort for under, og som ligger til grunn for forslag til økonomiplan.

### Scene

Vi står ovenfor omfattende ombygging av loftsyttem i Konsertsalen og Teater- og operasalen grunnet bytting av drivere (kommunikasjonsutstyr mellom styreenhet og motorer i scenetrekke). Arbeidet er planlagt i 2026 (kr 4,9 mill) og 2027 (kr 6 mill).

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

			<b>5 112 000</b>
Intercom og inspipientpult	TG2	KG2	250 000
Trekverk utskifting av drives	TG3	KG3	4 862 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

- Utskifting av tepper, kr 1,3 mill
- Inspisientanlegg, styresystem, kr 2 mill
- Styresystem salsbroer, kr 0,7 mill
- Styresystem loft Multisal og Intimsal, kr 1 mill
- Utskiftinger av håndkjettingtaljer til motortaljer med dobbel brems, kr 0,3 mill
- Starte utredning for hev-/senk-podier i Konsertsalen, kr 0,2 mill
- Starte utredning for ombygging av loft i Multisalen, kr 0,2 mill

Behov, men ikke prioritert pt:

- Robotvogner, kr 2 mill
- Ombygging eller ny installasjon av dreiescene for programmering/styring, kr 1 mill
- Hev-/senk-podier i Konsertsalen, kr 25 mill

Loftsystem (scenetrekk-maskineri) i salene har en forventet levetid på 30-40 år. Utskiftingen vil medføre en estimert utgift på kr 50 mill en gang etter 2040.

#### Lys

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

			<b>2 000 000</b>
Orkesterlys Konsertsalen	TG2	KG2	2 000 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

- Nytt dimmersystem i Teater- og operasalen, kr 4,5 mill
- Erstatte gamle bevegelige spotter for overgang til LED, kr 3 mill
- Erstatte all halogen til LED, betydelig antall, kr 2 mill pr år (2028-2030)
- Styresystem salslys, kr 0,4 mill
- Erstatte Cyclorama kr 0,3 mill

Behov, men ikke prioritert:

- Nytt rampelys, kr 0,5 mill
- Større effektlyspark/eye-candy, kr 0,5 mill
- Arkitekturbelysning i salene og foajé, kr 5 mill? Utredning kr 0,2 mill.
- Nye lysmikser, kr 3 mill

#### Lyd

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

			<b>2 800 000</b>
Miksepult Teater- og operasal	TG2	KG3	2 800 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

- Ny mikser i Konsertsal, Multisal, Intimsal, studio og «løs mikser» til monitor, kr 5 mill

- Utskifting av eldre forsterkere (kringlyd alle saler), kr 0,5 mill
- Kringlyd/spatial Multisal og studio, kr 0,4 mill
- Utvidelse av Teater- og operasalen til immersive/spatial PA, kr 1,7 mill
- Motorisert dekkasystem, kr 0,4 mill
- Turnérack, kr 0,2 mill

Behov, men ikke prioritert:

- In-ear til KSO, kr 1 mill

#### Bilde

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

			<b>750 000</b>
PTZ kamerapark med styring og KK	TG3	KG2	750 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

- Fortsette utskifting av kamerapark og kontrollere, kr 0,8 mill
- Prosjektorer, kr 2 mill
- Skjermløsning foajé-nord (mobil LED-vegg?), kr 1 mill
- Videre utvikling av konferanserigg, kr 0,3 mill
- Video/bildedistribusjon, kr 0,5 mill
- Nettverksinfrastruktur kobber, kr 0,4 mill

Behov, men ikke prioritert:

- Ingest-løsning for bedre muligheter og automasjon av dokumentasjonsopptak, kr 2,5 mill

#### Salg og marked

Salg og markedsavdelingen har regelmessig behov for større utskiftinger av møbler i publikumsområdet og utstyr på kjøkken.

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

	<b>2 250 000</b>
Møbler, bytte ut loungemøbler i tøy med skinn	300 000
Oppgradering av solonger inkl møbler	1 200 000
Nye møbler i Frihavn (bord) + skillevegg	150 000
Nye ovner kjøkken nede	200 000
Ny uteservering	400 000

Foreløpige investeringsbehov 2027-2029:

Kr 0,7 mill pr år til møbler, kjøøl, frys mm.

#### KSO

Musikerne har behov for reinvestering i instrumenter. De neste 4 årene er beløpet estimert til kr 1,5 mill.

#### 4. Økonomi

Forslag til investeringsbudsjett for 2026 legger opp til følgende:

	2026
Prod avd	10 662 000
Drift	2 313 000
IT	825 000
Salg og markedsavdeling	2 250 000
KSO	100 000
<b>Sum</b>	<b>16 150 000</b>

Kilden har en systematisk og planmessig tilnærming til vedlikehold og investeringer, med forankring i tilstandsrapporter, serviceavtaler, flerårige planer og kontinuerlig oppfølging av tiltak. Budsjetten for vedlikehold og investeringer bygger på tilstandsrapporter, erfaringstall, planer og inngåtte serviceavtaler. For 2026 er det foreslått kr 3,6 mill til vedlikehold og kr 2 mill til serviceavtaler. Det utgjør en økning på nesten 25 % sammenliknet med inneværende års budsjett, fratrukket årets ekstraordinære utgift til vedlikehold av bølgeveggen. Økonomiplanen legger opp til samme nivå i 2027-2029, justert for prisvekst. Justeringer kan skje når ny tilstandsanalyse for bygget foreligger i 2026.

Foreslått investeringsbudsjett for 2026 legger opp til kr 16,2 mill (eks mva), og i foreslått økonomiplan legger vi opp til kr 20 mill (eks mva) i 2027 og kr 14 mill (eks mva) i 2028 og 2029. I 2026 foreslås kr 7 mill dekket av overskudd i driftsbudsjettet, og kr 9,2 mill dekket av fond. I forslag til økonomiplan finansieres kr 9,5 mill av investeringene for 2027 av overskudd i driftsbudsjettet, og kr 10,5 mill dekkes fra fond. I 2028: kr 10 mill dekkes av overskudd i driftsbudsjettet, og kr 4 mill ved bruk av fond. I 2029 finansieres kr 10,5 mill av overskudd driftsbudsjettet, og kr 3,5 mill fra fond. Ved økonomiplanperiodens slutt er saldoen på fondene etter dette redusert med ca kr 27,2 mill. Gjenværende saldo ved utgangen av 2029 er ca kr 13-16 mill (avhengig av årets tilførsel). Tallet tar utgangspunkt i at det ikke oppnås bedre resultater enn budsjettet 2026-2029. De siste par årene har resultatet blitt bedre enn budsjettet, og vi har evnet å tilføre midler til fond.

Finansiering av investeringene er oppsummert i tabell under:

	2 026	2 027	2 028	2 029
Overskudd drift	7 000	9 500	10 000	10 500
Bruk av fond	9 150*	10 500	4 000	3 500
<b>Sum investeringsbehov (eks mva)</b>	<b>16 150</b>	<b>20 000</b>	<b>14 000</b>	<b>14 000</b>

\*Herav kr 3,5 mill avsatt på bundet fond til Krakket i 2024

Vi har de siste årene bygget opp fond for å kunne håndtere det økende investeringsbehovet og finansierer derfor investeringene uten låneopptak. Dersom det skal fortsette må vi justere driften ved å redusere kostnader eller øke egeninntektene i løpet av økonomiplanperioden, slik at vi fra 2030 kan finansiere hele investeringsbehovet med overskudd fra drift i årene fremover. Det er ingen grunn til å to at det årlige investeringsbehovet vil minke i årene som kommer, tvert i mot står vi foran større utskiftninger og investeringer etter 2029, og uforutsette hendelser vi ikke har tatt høyde for kan øke behovet i perioden for økonomiplanen. Kr 13-16 mill på fond for å håndtere risiko og uforutsette hendelser anses som et minimum.

Tilstandsrapportene det vises til i notatet kan sendes på forespørsel.

# **Sak 52/25 Strategi 2026-2031**

**(unntatt offentlighet jmf Offl §14)**

## **Vedlegg 10**

Strategi 2026-2031, presentasjon

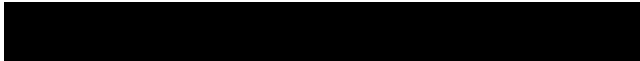


## Sak 53/25

# Arbeid mot nasjonale myndigheter

(unntatt offentlighet jmf Offl §14)

## Vedlegg 12



# **Sak 54/25 Styrets egevaluering**

**(unntatt offentlighet jmf Offl §14)**

## **Vedlegg 13-14**

